



TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI  
Ekonomická fakulta



# VÝKONNOST PODNIKU A VYBRANÉ METODY JEJÍHO MĚŘENÍ

## Diplomová práce

*Studijní program:* N6208 – Ekonomika a management

*Studijní obor:* 6208T085 – Podniková ekonomika

*Autor práce:* **Bc. Lucie Hanušová**

*Vedoucí práce:* PhDr. Ing. Helena Jáčová, Ph.D.





# BUSINESS PERFORMANCE AND SOME METHODS OF MEASUREMENT

## Diploma thesis

*Study programme:* N6208 – Economics and Management

*Study branch:* 6208T085 – Business Administration

*Author:* **Bc. Lucie Hanušová**

*Supervisor:* PhDr. Ing. Helena Jáčová, Ph.D.



## ZADÁNÍ DIPLOMOVÉ PRÁCE

(PROJEKTU, UMĚLECKÉHO DÍLA, UMĚLECKÉHO VÝKONU)

Jméno a příjmení: **Bc. Lucie Hanušová**  
Osobní číslo: **E13000172**  
Studijní program: **N6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **Podniková ekonomika**  
Název tématu: **Výkonnost podniku a vybrané metody jejího měření**  
Zadávací katedra: **Katedra financí a účetnictví**

### Z á s a d y   p r o   v y p r a c o v á n í :

1. Podstata a vybrané metody měření výkonnosti podniku
2. Vybrané tradiční metody hodnocení výkonnosti podniku
3. Historická východiska vzniku moderních metod
4. Vybrané moderní metody hodnocení výkonnosti podniku
5. Charakteristika a vyhodnocení výkonnosti zvoleného podniku
6. Návrhy a doporučení

Rozsah grafických prací:

Rozsah pracovní zprávy:

65 normostran

Forma zpracování diplomové práce: tištěná/elektronická

Seznam odborné literatury:

MAŘÍK, M., P. MAŘÍKOVÁ. Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku. 2. vyd. Praha: Ekopress, 2005. ISBN 80-86119-61-0.

KAPLAN, Robert S. and David P. NORTON. The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. 1th ed. Cambridge: Harvard Business School Press, 1996. ISBN 9780875846514.

FIBÍROVÁ, J., L. ŠOLJAKOVÁ. Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku. 1. vyd. Praha: ASPI, 2005. ISBN 80-7357-084-5.

KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ a M. CHODÚR. Měření a řízení výkonnosti podniku. 1. vyd. Linde, 2011. ISBN 80-7201-882-5.

KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ a K. ŠTEKER. Finanční analýza. 2. vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4456-8.

HALACHMI, A. International journal of Productivity and Performance Management. 7th ed. Tennessee: Emerald, 2005. ISBN 1-84544-807-3.

Elektronická databáze článků ProQuest (knihovna.tul.cz).

Vedoucí diplomové práce:

PhDr. Ing. Helena Jáčová, Ph.D.

Katedra financí a účetnictví

Konzultant diplomové práce:

Karel Horáček

ředitel společnosti

Datum zadání diplomové práce:

31. října 2014

Termín odevzdání diplomové práce:

7. května 2015

doc. Ing. Miroslav Žížka, Ph.D.  
děkan



doc. Dr. Ing. Olga Hasprová  
vedoucí katedry

V Liberci dne 31. října 2014

## Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb., o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím mé diplomové práce a konzultantem.

Současně čestně prohlašuji, že tištěná verze práce se shoduje s elektronickou verzí, vloženou do IS STAG.

Datum:

Podpis:

## **Poděkování**

V první řadě bych ráda poděkovala paní PhDr. Ing. Heleně Jáčové, PhD. za velmi cenné rady a připomínky při vypracování této diplomové práce, její vstřícnost, ochotu a čas, který mi věnovala.

Dále bych ráda poděkovala panu Karlu Horáčkovi, řediteli společnosti HST TechnoLogic s.r.o. a paní Yvoně Horáčkové, ekonomce společnosti, za konzultace, přátelský přístup a ochotu poskytnout veškeré potřebné informace k vypracování praktické části.

V neposlední řadě bych ráda poděkovala své rodině za trpělivost a podporu.

## **Anotace**

Předmětem diplomové práce „Výkonnost podniku a vybrané metody jejího měření“ je charakteristika vybraných tradičních, moderních a komplexních metod hodnocení výkonnosti podniku, jejich analýza a vývoj ve společnosti HST TechnoLogic s.r.o. za sledované období 2009-2013. Teoretická část je zaměřena na vymezení základních pojmů týkajících se výkonnosti podniku a definování vybraných metod. V praktické části je představen vybraný podnik a pomocí vybraných metod, popsanych v teoretické části, je analyzována jeho současná situace z pohledu finanční pozice a strategického řízení. Přínosem diplomové práce je vlastní analýza vybraných metod, zhodnocení výsledků provedené analýzy a navrhnutá opatření pro zvýšení výkonnosti společnosti.

## **Klíčová slova**

Komplexní ukazatele, měření výkonnosti, moderní ukazatele, řízení výkonnosti, tradiční ukazatele, výkonnost podniku

## **Annotation**

Thesis: "The performance of the company and the selected method of measurement" is selected characteristic of traditional, modern and complex methods of evaluating the performance of the business, their analysis and development company HST Technologic sro for the period 2009-2013. The theoretical part focuses on the definition of basic concepts relating to business performance and defining the selected methods. In the practical part of the chosen enterprise and via selected methods, described in the theoretical part, we analyzed the current situation in terms of the financial position and strategic management. The benefit of this thesis is a self-analysis of selected methods, evaluation of the results of the analysis and suggested measures to improve the performance of the company.

## **Key Words**

Comprehensive indicators, performance measurement, advanced indicators, performance management, traditional indicators, business performance



## Obsah

<b>Seznam zkratk</b> .....	<b>11</b>
<b>Seznam tabulek</b> .....	<b>12</b>
<b>Seznam obrázků</b> .....	<b>14</b>
<b>Úvod</b> .....	<b>15</b>
<b>1. Měření a řízení výkonnosti podniku</b> .....	<b>17</b>
<b>1.1 Vymezení pojmu výkonnost</b> .....	<b>17</b>
<b>1.2 Řízení výkonnosti podniku</b> .....	<b>20</b>
<b>1.3 Měření výkonnosti podniku</b> .....	<b>23</b>
1.3.1 Důvody pro měření výkonnosti podniku .....	25
1.3.2 Jednotlivé fáze procesu měření podniku .....	28
<b>1.4 Klasifikace metod hodnocení výkonnosti podniku</b> .....	<b>29</b>
1.4.1 Rozdělení metod hodnocení výkonnosti podniku.....	30
1.4.2 Historická východiska měření výkonnosti podniku .....	32
<b>2. Tradiční finanční metody</b> .....	<b>36</b>
<b>2.1 Absolutní ukazatele</b> .....	<b>38</b>
<b>2.2 Rozdílové ukazatele</b> .....	<b>39</b>
<b>2.3 Poměrové ukazatele</b> .....	<b>41</b>
2.3.1 Ukazatele likvidity (Liquidity Ratios) .....	42
2.3.2 Ukazatele rentability (Profitability Ratios).....	44
2.3.3 Ukazatele aktivity (Activity Ratios).....	45
2.3.4 Ukazatele zadluženosti (Leverage Ratios) .....	46
2.3.5 Ukazatel kapitálového trhu (Market Value Ratios) .....	47
<b>2.4 Analýza soustav ukazatelů</b> .....	<b>49</b>
2.4.1 Soustavy poměrových ukazatelů .....	49
2.4.2 Soustavy účelově vybraných ukazatelů .....	50
<b>2.5 Nedostatky tradičních metod hodnocení výkonnosti podniku</b> .....	<b>50</b>
<b>2.6 Zhodnocení metod a modelu pro měření výkonnosti podniku</b> .....	<b>51</b>
<b>3. Moderní finanční metody</b> .....	<b>53</b>
<b>3.1 Ekonomická přidaná hodnota (Economic Value Added)</b> .....	<b>54</b>
3.1.1 Výpočet ukazatele EVA .....	54
<b>3.2 Tržní přidaná hodnota (Market Value Added)</b> .....	<b>59</b>
<b>3.3 CF ROI (Cash Flow Return On Investment)</b> .....	<b>60</b>

3.3.1	Základní rysy konstrukce modelu CF ROI.....	61
<b>3.4</b>	<b>Zhodnocení metod a modelu pro měření výkonnosti podniku.....</b>	<b>62</b>
<b>4.</b>	<b>Komplexní metody.....</b>	<b>64</b>
<b>4.1</b>	<b>Balanced Scorecard.....</b>	<b>64</b>
4.1.1	Finanční perspektiva.....	65
4.1.2	Zákaznická perspektiva .....	65
4.1.3	Perspektiva interních podnikových procesů .....	65
4.1.4	Perspektiva učení se a růstu.....	65
4.1.5	Implementace modelu Balanced Scorecard.....	66
4.1.6	Integrace Balanced Scorecard do strategického plánu .....	67
4.1.7	Strategické mapy .....	67
4.1.8	Přednosti a přínosy metody Balanced Scorecard.....	68
<b>4.2</b>	<b>Model Excellence .....</b>	<b>68</b>
4.2.1	Koncepce modelu EFQM .....	68
4.2.2	Model Excellence EFQM .....	69
<b>4.3</b>	<b>Activity Based Costing .....</b>	<b>72</b>
4.3.1	Podstata metody ABC .....	72
4.3.2	Způsob aplikace ABC kalkulace .....	72
4.3.3	Využití metody ABC .....	73
<b>5.</b>	<b>Charakteristika vybraného podniku .....</b>	<b>75</b>
<b>5.1</b>	<b>Profil společnosti HST TechnoLogic s.r.o. ....</b>	<b>75</b>
5.1.1	Základní informace.....	76
5.1.2	Předmět podnikání.....	77
5.1.3	Zásadní události.....	77
5.1.4	Partneři a přátelé.....	78
<b>5.2</b>	<b>Aplikace metod měření výkonnosti ve vybraném podniku .....</b>	<b>78</b>
5.2.1	Analýza tradičních metod.....	78
5.2.2	Analýza moderní metody .....	93
5.2.3	Analýza komplexní metody.....	102
<b>6.</b>	<b>Návrhy a doporučení.....</b>	<b>115</b>
	<b>Závěr .....</b>	<b>118</b>
	<b>Seznam příloh .....</b>	<b>121</b>
	<b>Seznam použité literatury .....</b>	<b>122</b>

## Seznam zkratek

ABC	Activity Based Costing
BSC	Balanced Scorecard
C	kapitál vázaný v aktivech, sloužící operační činnosti podniku
CF	cash flow
CF ROI	rentabilita investic založená na peněžních tocích
CFO	cash flow z provozní činnosti
CROGA	Cash Return On Gross Assets
CVA	Credit valuation adjustment
ČPK	čistý pracovní kapitál
EBIT	zisk před zdaněním a úroky
EBITDA	zisk před zdaněním, úroky a odpisy
EFQM	European Foundation for Quality Management
EPS	čistý zisk na akcii
EVA	ekonomická přidaná hodnota
FaME	fakulta managementu a ekonomie
FGV	budoucí hodnota růstu
IFRS/IAS	Mezinárodní standardy finančního výkaznictví
IRR	vnitřní výnosové procento
M/B	Market to Book Value per Share
MVA	tržní přidaná hodnota
NOPAT	čistý provozní zisk po zdanění
P/E	Price Earnings Ratio
re	alternativní náklad vlastního kapitálu
rf	bezriziková sazba
rFINSTAB	riziková přírážka za finanční stabilitu podniku
rLA	riziková přírážka za velikost podniku nebo likviditu akcií.
ROA	rentabilita úhrnných vložených prostředků
ROE	rentabilita vlastního jmění
ROI	rentabilita vloženého kapitálu
ROIC	rentabilita investovaného kapitálu
RONA	návratnost čistých aktiv
ROS	rentabilita tržeb
rPOD	riziková přírážka za podnikatelské riziko
TSR	celkový výnos pro akcionáře (Total Stock Revenue)
VCNT	výzkumné a vývojové centrum
VK	vlastní kapitál
WACC	průměrné vážené náklady na jednotku kapitálu

## Seznam tabulek

Tabulka 1: Důvody měření výkonnosti podniku podle Marra .....	26
Tabulka 2: Důvody měření podniku podle Knápkové, Pavelkové a Chodúra .....	27
Tabulka 3: Porovnání pořadí důvodů pro měření výkonnosti podniku .....	27
Tabulka 4: Změna paradigmat v měření výkonnosti .....	35
Tabulka 5: Příčiny změn ČPK .....	41
Tabulka 6: Výhody a nevýhody vybraných tradičních finančních metod .....	51
Tabulka 7: Výhody a nevýhody vybraných moderních finančních metod .....	62
Tabulka 8: Výhody a nevýhody vybraných komplexních metod .....	74
Tabulka 9: Vývoj majetku společnosti HST TechnoLogic s.r.o. v % .....	80
Tabulka 10: Struktura majetku ve společnosti HST TechnoLogic s.r.o. ....	81
Tabulka 11: Finanční struktura společnosti HST TechnoLogic s.r.o. v % .....	82
Tabulka 12: Finanční struktura ve společnosti HST TechnoLogic s.r.o. ....	83
Tabulka 13: Vývoj provozních nákladů ve společnosti HST TechnoLogic s.r.o. ....	85
Tabulka 14: Vývoj provozních tržeb ve společnosti HST TechnoLogic s.r.o. ....	86
Tabulka 15: Analýza přidané hodnoty na jednoho přepočteného pracovníka .....	88
Tabulka 16: Cash flow ve společnosti HST TechnoLogic s.r.o. ....	89
Tabulka 17: Ukazatele likvidity .....	90
Tabulka 18: Ukazatele rentability .....	91
Tabulka 19: Ukazatele zadluženosti .....	92
Tabulka 20: Ukazatele aktivity .....	93
Tabulka 21: Výpočet WACC .....	94
Tabulka 22: Výpočet alternativních nákladů na vlastní kapitál .....	96
Tabulka 23: Výpočet Spread .....	96
Tabulka 24: Výpočet ukazatele ekonomické přidané hodnoty .....	97
Tabulka 25: Změna hodnoty EVA ve sledovaném období .....	98
Tabulka 26: Porovnání výsledků společnosti se zpracovatelským průmyslem .....	100
Tabulka 27: Porovnání relativní EVA ve společnosti a v odvětví velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel .....	101
Tabulka 28: Porovnání relativní EVA ve společnosti a v oboru výroba strojů a zařízení .....	101

Tabulka 29: Porovnání relativní EVA ve společnosti a v oboru velkoobchod, kromě motorových vozidel .....	101
Tabulka 30: Návrhy měřítek pro měření strategických cílů podle jednotlivých perspektiv	102
Tabulka 31: Procentní vývoj tržeb z prodeje vlastních výrobků .....	108
Tabulka 32: Vývoj okamžité likvidity .....	109
Tabulka 33: Vývoj ukazatele ROA .....	109
Tabulka 34: Vývoj počtu realizovaných zakázek .....	109
Tabulka 35: Vývoj počtu zákazníků v Evropě .....	110
Tabulka 36: Produktivita práce .....	111
Tabulka 37: Vývoj nákladů .....	111
Tabulka 38: Podíl obratu z inovovaných výrobků na celkovém obratu .....	112
Tabulka 39: Matice strategických akcí .....	113

## Seznam obrázků

Obrázek 1: Výkonnost.....	19
Obrázek 2: Řízení výkonnosti v průběhu roku.....	22
Obrázek 3: Vztah mezi účetními výkazy.....	37
Obrázek 4: Rozdělení elementárních metod.....	38
Obrázek 5: Čistý pracovní kapitál .....	40
Obrázek 6: Ukazatel EVA .....	55
Obrázek 7: Rozdělení podniků do skupin podle tvorby EVA.....	58
Obrázek 8: Základní princip metody CF ROI .....	61
Obrázek 9: Balanced Scorecard.....	66
Obrázek 10: Model Excellence.....	71
Obrázek 11: Struktura majetku společnosti HST TechnoLogic s.r.o. ....	81
Obrázek 12: Struktura pasiv ve společnosti HST TechnoLogic s.r.o.....	84
Obrázek 13: Výsledek hospodaření běžného účetního období.....	86
Obrázek 14: Vývoj tržeb ve společnosti HST TechnoLogic s.r.o. ....	87
Obrázek 15: Produktivita práce ve společnosti HST TechnoLogic s.r.o.....	88
Obrázek 16: WACC .....	95
Obrázek 17: Porovnání re a ROE .....	97
Obrázek 18: Ekonomická přidaná hodnota společnosti HST TechnoLogic s.r.o.....	98
Obrázek 19: Strategická mapa.....	107

## Úvod

V současné době, kdy se na podniky<sup>1</sup> kladou stále větší nároky, je velmi důležité, aby se dokázaly rychle přizpůsobovat a snažily se udržet si své místo na rychle se rozvíjícím trhu. A právě sledování a hodnocení výkonnosti podniku, díky kterému lze velmi snadno postihnout reálný obraz efektivnosti hospodaření podniku a zároveň zohledňuje rizika spojená s investicemi do podnikání, je považováno za jednu z nejdůležitějších činností. Nezbytným předpokladem je získání vhodných informací, které jasně naznačí, kam by měl podnik směřovat své úsilí pro zvýšení výkonnosti. Správně zpracovat tyto informace a předvídat budoucí vývoj je nejdůležitějším úkolem pro management, který musí mít odvalu na uskutečnění i radikálních změn. Pro podniky, které chtějí uspět jak na tuzemském, tak i zahraničním trhu, je nezbytné neustálé zlepšování a inovování produktů i služeb.

Pro hodnocení výkonnosti podniku existují různé metody. Spousta autorů, kteří se touto problematikou zabývají, má odlišné názory na jejich rozdělení. V České republice jsou nejvíce využívány tradiční ukazatele finanční analýzy, které vycházejí přímo z účetních výkazů podniků. Je však třeba vzít na vědomí, že finanční výkazy obsahují typickým způsobem zkreslenou informaci o výkonnosti podniku, a to z důvodu, že podnik není schopen zachytit mnohé skutečnosti, jako jsou náklady vlastního kapitálu, ekonomický příjem, průběžné změny v hodnotě aktiv nebo riziko, které podstupují vlastníci, kteří investují do podniku své prostředky atd. (Neumaier, Neumaierová, 2002). A právě tyto nedostatky se snaží odstranit moderní finanční i komplexní ukazatele, které se vyznačují komplexním přístupem. Cílem každého podniku je právě propojení těchto finančních, moderních finančních a komplexních metod, které vedou k vyšší efektivnosti.

Hlavním cílem této diplomové práce je zhodnocení výkonnosti podniku společnosti HST TechnoLogic s.r.o. podle vybraných finančních, moderních finančních a komplexních metod v období pěti let. Dále je záměrem zhodnocení všech dosažených výsledků

---

<sup>1</sup> Dle nové právní úpravy obchodní závody. Vzhledem k dosud ustálenému používání pojmu „podnik“ je dále v textu tento pojem nadále používán, a to ve smyslu „obchodního závodu“, jak je definován v § 502 zákona č. 89/2012 Sb., občanský zákoník, v platném znění.

a vytvoření případných návrhů na zlepšení, které by bylo možné aplikovat. Veškeré údaje potřebné k aplikaci finančních metod jsou získané z účetních závěrek společnosti HST TechnoLogic s.r.o. Údaje pro aplikaci komplexní metody a všechny doplňkové informace o společnosti jsou získány konzultací přímo s odpovědným zástupcem společnosti HST TechnoLogic s.r.o. panem Karlem Horáčkem.

Práce je rozdělena do několika kapitol. V teoretické části, která je popsána v prvních čtyřech kapitolách, jsou vymezeny základní pojmy, které s výkonností podniku souvisí, detailní charakteristika tradičních, moderních a komplexních metod hodnocení výkonnosti podniku a nakonec také příčiny vzniku moderních ukazatelů v historickém kontextu.

Praktická část diplomové práce se zabývá zhodnocením výkonnosti společnosti HST TechnoLogic s.r.o., a to na základě 3 resp. 4 ukazatelů, kterými jsou absolutní a poměrové ukazatele, Ekonomická přidaná hodnota (dále jen EVA) a metoda Balanced Scorecard. Součástí praktické části je také kapitola věnovaná návrhům a doporučením, které by podnik mohl případně využít pro zlepšení své výkonnosti.

Pro zpracování diplomové práce jsou použity tyto výzkumné či vědecké metody, které jsou aplikovány. V prvních čtyřech kapitolách použita metoda literární rešerše, při níž jsou popsána teoretická východiska pro praktickou část diplomové práce. Pátá kapitola je s návazností na literární rešerši zpracována formou analýzy, kde dochází k upřesnění a detailnějšímu zachycení a přiblížení základních stanovisek a definic. Poslední kapitola praktické části diplomové práce je doplněna o syntézu získaných poznatků.



# 1. Měření a řízení výkonnosti podniku

V této kapitole, která je věnovaná výkonnosti podniku, se zaměříme na posouzení řízení a měření výkonnosti podniku, budeme se věnovat základním pojmům a definicím, které s touto problematikou úzce souvisí. Ukážeme si, jak jsou tyto pojmy definovány v odborné domácí i zahraniční literatuře. A jak se dá na výkonnost pohlížet z různých pohledů.

Pro většinu manažerů je pojem výkonnost nezbytnou součástí jejich profesních životů. „*Manažer je člověk, který dosahuje stanovených cílů s lidmi a prostřednictvím nich.*“ (Lojda, 2011, s. 10) Podle Fibírové a Šoljakové (2005) se mezi tyto cíle obvykle řadí rozvíjení firmy, efektivní hospodaření s finančními prostředky, zaměstnávání kvalifikovaných pracovníků nebo také poskytování kvalitních výrobků.

„*Cestou k úspěchu v období globální finanční krize je snaha o zvyšování výkonnosti (konkurenceschopnosti), které lze dosáhnout zaujmutím správné strategie, vhodným využíváním zdrojů – finančních, informačních i lidských a aktivním využíváním systému měření a řízení výkonnosti.*“ (BusinessInfo.cz, 2010) Výkonnost podniku lze zvyšovat pouze vytvořením a implementací systému měření a řízení výkonnosti, který bude využíván v souladu s vizí a strategií podniku a bude integrovat různé pohledy na výkonnost. (BusinessInfo.cz, 2010)

## 1.1 Vymezení pojmu výkonnost

V běžném životě se s pojmem výkonnost setkáváme velmi často a to v mnoha oblastech každodenních činností. Na výkonnost se můžeme dívat z pohledu jednotlivců, strojů a zařízení, finančních investic nebo z pohledu organizací a firem. Zjednodušeně by se dalo říci, že výkonnost je schopnost opakovaně podávat určitý měřitelný výkon. Pro potřeby této diplomové práce se však zaměříme pouze na výkon v podnikatelské činnosti.

Výkonnost podniku patří v současné době k relativně velmi často používaným pojmům a to nejen odbornou, ale i laickou veřejností. (Fibírová, Šoljaková, 2005)

Pojmem výkonnost podniku, jako jednoho ze základních předpokladů jeho dlouhodobé existence, se již odedávna zabývalo a stále ještě zabývá mnoho autorů. Názorů na vymezení podstaty pojmu výkonnost je spousta. Jsou prezentovány v odborné literatuře a podobně jako mnoho jiných termínů z oblasti managementu, jsou definovány různými způsoby. Vymezení definice výkonnosti podniku se často jeví za velmi problematické a často dochází k použití stejného pojmu s rozdílným chápáním. (Halachmi, 2005 )

Jedním, kdo se zabýval touto problematikou, byl P. F. Drucker (2011), který se na výkonnost díval ze širší perspektivy a tvrdil, že „výkonnost je závěrečný test jakékoliv organizace.“

Souček (2010) například charakterizuje výkonnost podniku jako „schopnost firmy vyprodukovat za určité období souhrn statků a služeb.“

S další definicí přichází Hindls, Holman a Hronová (2003), kteří pojem výkonnost definují jako „schopnost podniku zhodnocovat vložený kapitál.“

Jiná definice říká, že *„výkonnost znamená charakteristiku, která popisuje způsob, respektive průběh, jakým zkoumaný subjekt vykonává určitou činnost, na základě podobnosti s referenčním způsobem vykonání (průběhu) této činnosti.“* Následná interpretace této charakteristiky předpokládá možnost porovnání zkoumaného a referenčního jevu z hlediska stanovené kritériální škály. (Wagner, 2009, s. 17)

Dle Pavelkové a Knápkové (2012), „výkonnost pojímá všechny oblasti podnikových činností, které je důležité skloubit tak, aby výsledkem byl fungující a prosperující podnik s dlouholetou perspektivou existence.“

*„V nejobecnější podobě je pojem výkonnost podniku používán v souvislosti s vymezením samotné podstaty existence podniku v tržním prostředí, jeho úspěšnosti a schopnosti přežít v budoucnu.“* (Fibířová, Šoljaková, 2005, s. 7)

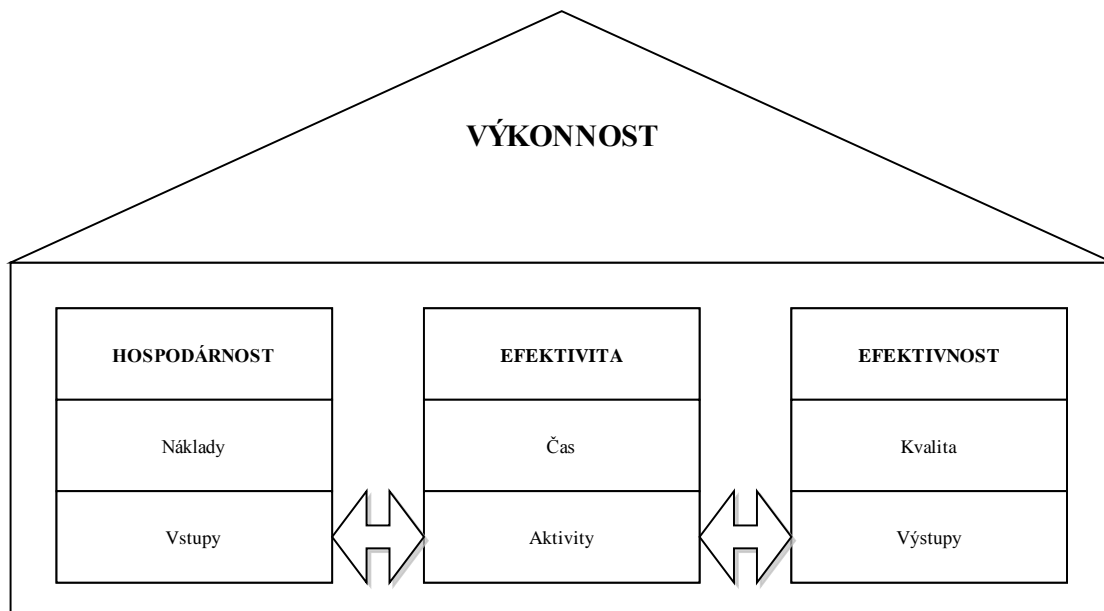
S daleko výstižnější definicí pojmu výkonnost přichází Pitra (2001), který tvrdí, že „výkonnost podniku je výsledkem organizované činnosti konkrétních lidí, kteří spojili své síly a prostředky k dosažení jasně definovaných cílů.“ Dále dodává, že výkonnost

v podniku není pouze požadavkem ekonomickým, ale měl by to být požadavek celospolečenský a lidé (zaměstnanci, manažeři, vlastníci), kteří o její úrovni rozhodují, nesou za její plnění osobní odpovědnost. (Pitra, 2001)

V praxi se pojem výkonnost nejčastěji definuje jako „schopnost podniku co nejlépe zhodnotit prostředky, se kterými nakládá v rámci svých dlouhodobých podnikatelských aktivit, a při zapojení všech lidí v organizaci.“ (Šulák, Vacík, 2005) Což samozřejmě neznamená, jak uvádějí Šulák a Vacík (2005), že za úspěšný podnik lze považovat pouze takový, který vykazuje kladné hospodářské zisky.

Při důkladnějším zkoumání se lze v odborné literatuře dočíst i o dalších termínech, které jsou úzce spjaty s pojmem výkonnost. (Kovanicová, 2005; Král, 2010)

Jedná se o pojmy, jakou jsou hospodárnost, ekonomická účinnost neboli efektivita a ekonomická efektivnost. Na obrázku 1 lze vidět, jak tyto pojmy souvisí s výkonností podniku.



*Obrázek 1: Výkonnost*

Zdroj: vlastní zpracování upraveno podle <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/mereni-rizeni-vykonnost-konkurence-krize-2823.html>

Hospodárnost vyjadřuje takový průběh nákladů, při němž se dosahuje žádoucích výstupů s co nejmenším vynaložením zdrojů. Hospodárnosti lze dosahovat úspěšností, což se projevuje jako reálné snížení absolutní výše nákladů nebo účinností, pokud se zaměřuje na maximalizaci objemu výkonů při konstantní spotřebě zdrojů. Velmi zjednodušeně můžeme říct, že hospodárnost je „dělání věcí levně“. Z obrázku 1 je patrné, že se jedná o kritérium hodnocené na vstupu. (Korupce.cz, 2013)

Efektivitou se rozumí činnost dosažení maximálního výstupu z daných zdrojů či dosažení daného výstupu s minimem zdrojů a při zachování kvality výstupů. Zde můžeme použít charakteristiku, že produktivita je „dělání věcí správnou cestou“. Jedná se o kritérium, které hodnotí vztah mezi vstupem a výstupem. (Korupce.cz, 2013)

Efektivnost neboli „dělání správných věcí“, je činnost, jež dosahuje stanovené cíle. Účelná činnost je taková, jež dosahuje stanovených cílů, aniž by se spolupodílely jiné činnosti nebo dokonce vznikly nežádoucí dopady. *„Jedná se o hodnocení toho, zdali organizace neprodukuje zbytečné, nepožadované nebo nedůležité produkty či jiné užitky.“* (Korupce.cz, 2013)

## **1.2 Řízení výkonnosti podniku**

Z textu výše jsme se dozvěděli, co pojem výkonnost znamená a jak ji definuje odborná literatura. Pro jakýkoliv podnik, který chce být v dnešní době úspěšný, je sledování a hlavně řízení výkonnosti nesmírně důležité.

Pojem řízení výkonnosti poprvé použili v roce 1976 Beer a Ruh. Ale jako uznávaný postoj se stal až zhruba v polovině roku 1980, když začalo být zapotřebí více kontinuálního a integrovaného přístupu k řízení výkonu a odměňování za něj. (Sahu, 2007)

Wágnerová (2011, s. 58) definuje řízení výkonnosti jako: *„postup vytváření sdílené představy o tom, čeho by mělo být dosaženo.“* Tím, že se výkonnost chápe a vede v rámci odsouhlasených plánovaných cílů, standardů a kompetencí, dochází díky řízení výkonnosti

k lepším výsledkům organizace, týmů nebo jednotlivců. Jedná se o přístup k vedení a rozvoji lidí, který zvyšuje pravděpodobnost splnění krátkodobých i dlouhodobých cílů.

Michael Armstrong (2014) definuje řízení výkonnosti jako proces zvyšování výkonu nastavením individuálních a týmových cílů, které jsou v souladu se strategickými cíli organizace, plánování výkonu k dosažení cílů, posouzení a hodnocení pokroku a rozvoj znalostí dovedností a schopností lidí.

*Řízení výkonnosti je komplexním intergrativním postupem, který je neoddělitelnou součástí managementu.* “ A právě díky tomuto postupu je možné sjednotit úsilí jednotlivců tak, aby bylo zajištěno plnění cílů na jednotlivých organizačních úrovních. (Wágnerová, 2011, s. 57)

Wagnerová (2008) označuje řízení jako kontinuální a pružný proces, který zahrnuje manažery a ty, kteří vedou a jednají jako partneři v rámci systému, který stanovuje, jak mohou nejlépe spolupracovat, aby dosáhli požadovaných výsledků. Tento systém se zaměřuje spíše na plánování budoucího výkonu a zlepšení, než na retrospektivní hodnocení výkonnosti podniku nebo jednotlivých pracovníků. Systém je velmi cenný, a to nejen protože pomáhá k zefektivnění výkonnosti díky vytvoření základu pro spolupráci mezi nadřízeným a podřízeným, ale je také důležitý při vyjasnění jednotlivých pracovních problémů a přiblížení jejich řešení. Při tomto procesu si nadřízený prohloubí znalosti o konkrétních činnostech zaměstnanců a zaměří se na jejich cíle, které vykonává, tím dochází k lepšímu rozdělení práce, zefektivnění komunikace a týmové spolupráce.

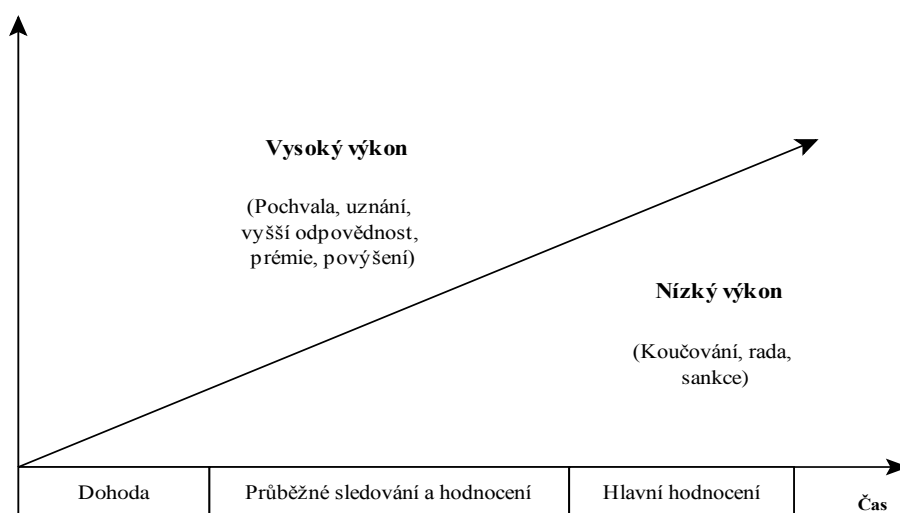
Základní cíl řízení výkonnosti závisí především na podnikové kultuře, ve které by měli jednotlivci i skupiny převzít zodpovědnost za neustálé zlepšování, založené na společném chápání organizačních cílů a priorit. Dále pak na jasném očekávání jednotlivců a týmů, schopnost vybudování nástrojů k řízení výkonnosti a odměňování spojené s obchodními i osobními úspěchy. (Sahu, 2007)

Řízením výkonnosti se dále zabývalo spousta domácích i zahraničních odborníků, konkrétně to byli autoři Příbyslavský (2006), Sedláčková (2000), Aguinis (2005) Briscoe and Claus (2008), Pulakos (2009), Shields (2007) a všichni se na problematiku řízení

výkonnosti dívají podobně. Definují ho jako kontinuální systém, pomocí něhož může organizace nastavit pracovní cíle, pomáhá k měření a rozvoji jednotlivců a týmů a snaží se sladit výkon se strategickými cíli organizace. Určuje výkonnostní normy, poskytuje zpětnou vazbu, tím že určí, zda je nezbytné školení či jiné rozvojové potřeby a zajišťuje systém odměňování.

K řízení výkonnosti dochází zpravidla v ročním cyklu. V praxi je to natolik ideální doba na to, aby mohlo dojít ke stanovení cílů, průběžnému sledování a poskytování zpětné vazby o dosaženém výkonu a následném vyhodnocení dosažených výsledků. (Wágnerová, 2008)

Na obrázku 2 je zobrazeno, řízení pracovní výkonnosti v průběhu jednoho roku. (Wagner, 2009)



Obrázek 2: Řízení výkonnosti v průběhu roku

Zdroj: vlastní zpracování upraveno podle

[http://dspace.upce.cz/bitstream/10195/56340/3/VenclovaZ\\_MereniVykonnosti\\_MS\\_2014.pdf](http://dspace.upce.cz/bitstream/10195/56340/3/VenclovaZ_MereniVykonnosti_MS_2014.pdf)

Z obrázku 2 je patrné, že pro zvyšující se výkon prochází měření výkonnosti během roku třemi důležitými mezníky. Prvním mezníkem je dohoda o výkonnosti mezi nadřízeným a jeho podřízenými. V průběhu roku dochází k průběžnému sledování a hodnocení vykazované výkonnosti. Pokud u podřízeného nedochází ke zvyšování nebo dokonce nedosahuje ani úrovně na začátku stanovené výkonnosti, přistupuje se k analýze problémů

a řešení v podobě školení. Na konci sledovaného období dochází k závěrečnému hlavnímu ohodnocení. (Wagner, 2009)

Zavedení fungujícího systému řízení výkonnosti vyžaduje čas a specifický přístup. Jelikož každá firma je svým způsobem jedinečná, neexistují primárně určené faktory, které by byly použitelné pro každou firmu. Existují však principy, které mohou posloužit úspěšnému zavedení systému řízení výkonnosti do firmy. Tyto principy definovaly Pavelková a Knápková (2012) a jedná se o desatero úspěšně zavedeného systému řízení výkonnosti.

Z výše uvedeného vyplývá následující, aby byly jednotlivé firmy úspěšné, plnily stanovené cíle a kontinuálně zvyšovaly svou konkurenceschopnost, je nezbytné měřit a hodnotit jejich výkonnost pomocí systému vhodně zvolených měřítek výkonnosti.

### 1.3 Měření výkonnosti podniku

Výkonnost je zapotřebí sledovat a následně hodnotit, aby mělo vůbec smysl se s ní v podniku zabývat. První krokem, který vede ke kontrole a třeba i zlepšení, je **měření výkonnosti**. S určitostí lze říci, že potřeba měřit výkonnost podniku je stejně stará jako potřeba cílevědomě řídit lidskou společnost. (Wagner, 2009, s. 121)

Wagner (2009, s. 35) definuje měření jako činnost, při které dochází k přiřazení hodnoty určité charakteristice zkoumaného subjektu. *„Výsledkem této činnosti je tedy hodnota vztahující se k této charakteristice, která může být využita k popisu určité charakteristiky objektu, a to za předpokladu, že známe klíč k její interpretaci.“*

Podle Dvořáčka (2005, s. 51) je měření výkonnosti *„proces, který kvantifikuje účinnost plánovaných a realizovaných operací. Měřítkem je parametr použitý pro kvantifikaci účelnosti a účinnosti operace, metrika je definice záběru, obsahu a složek měření výkonnosti.“*

Podle Fibírové a Šoljakové (2005, s. 14), měření výkonnosti podniku neboli přínos z jeho vlastní existence v sobě skrývá dvě relativně samostatné otázky:

- *„Jak měřit vstupy do podnikatelského procesu na straně jedné, jak měřit výstupy na straně druhé a jakým způsobem je porovnávat?“*

Pro měření vstupů a výstupů podnikatelského procesu se používají nejrůznější způsoby, podle Fibírové a Šoljakové (2005) se jedná buď o naturální, nebo peněžní (hodnotové) vyjádření.

- *„Pro koho měřit výkonnost podniku? Kdo a proč informace o úspěšnosti podniku požaduje; konkrétněji, kdo je s existencí podniku zájmově propojen a jaké má cíle?“*

Informace o výkonnosti podniku jsou nezbytně nutné pro všechny subjekty, které jsou s daným podnikem spjaty, jinak řečeno, kteří mají „nějaký zájem“ na vztahu k podniku a proto je také označujeme jako zájmové skupiny (anglicky stakeholders). (Wagner, 2009) Ne však pro každou skupinu mají informace stejný význam. Důvody zájmu o informace jsou rozdílné. Fibírová a Šoljaková (2005) tradičně rozdělují uživatele informací o výkonnosti podle vztahu subjektů k podniku:

- interní;
- externí;
- stát (v souvislosti se splněním daňové povinnosti).

Pro externí uživatele je cílem informací finanční účetnictví, pro interní uživatele manažerské účetnictví a pro splnění daňové povinnosti daňové účetnictví.

### **Interní uživatelé informací o výkonnosti podniku**

Podle Wagnera (2009) mezi interní uživatele informací o výkonnosti patří převážně manažeři, kteří vykonávající správu a řídí organizaci na všech úrovních manažerské organizační struktury.



## Externí uživatelé informací o výkonnosti podniku

Mezi externí uživatele informací o výkonnosti patří **iniciátoři založení** (pokračování existence) **organizace**, mezi které patří zejména ty subjekty, které poskytly kapitál na založení a rozvoj organizace a nesou hlavní důsledky, ať již pozitivního nebo negativního vývoje výkonnosti organizace. **Poskytovatelé práce** neboli pracovníci na manažerských i výkonných pracovních pozicích. Dále to jsou **dodavatelé zdrojů**, v tomto případě se jedná o dodavatele dlouhodobých aktiv, surovin, komponentů, služeb apod. **Příjemci výsledků činnosti organizace** (zákazníci, odběratelé, klienti) ti, kteří odebírají výkony společnosti, ať již se jedná o výrobky, zboží, služby nebo třeba jejich kombinace rozsáhlejších či dlouhodobějších projektů nebo zakázek. **Konkurence**, za konkurenci lze, kromě subjektů zaměřujících se na stejnou produkci, považovat subjekty, kteří oslovují stejné skupiny zákazníků takovými produkty, které jsou nahraditelné. **Subjekty veřejné správy**, které můžeme rozdělit na ty, kteří si informace o výkonnosti podniku mohou vynutit, jako například finanční úřady, úřady práce, statistické úřady apod. a na ty, u kterých je poskytnutí dobrovolné, zejména obce. A jako poslední se mezi externí uživatele řadí **subjekty občanské společnosti**, společnosti zaměřující se na lidská práva, ochranu životního prostředí a udržitelný rozvoj. (Wagner, 2009)

Dle Pavelkové a Knápkové (2012), jsou důvody pro potřebu informací o výkonnosti různé pro každou zájmovou skupinu. Vlastníka především zajímá návratnost vloženého kapitálu, zákazníka uspokojení jeho měnících se požadavků na výrobky či služby a jejich ceny, rychlosti dodání, možnosti splácení apod. Manažeři se orientují podle technického vybavení podniku, fungování informačního systému, vybudovaných distribučních cest nebo pracovní morálky podřízených zaměstnanců. Další zaměstnanci zajímá výše mezd, jistota zaměstnání a pracovní podmínky, dodavatelé a banky schopnost podniku plnit své závazky a stát schopnost platit daně.

### 1.3.1 Důvody pro měření výkonnosti podniku

Každá firma, pokud chce být úspěšná, by měla mít přehled o své výkonnosti. Měla by vědět, jak si stojí na trhu oproti konkurenci, na jaké úrovni se její výkonnost pohybuje,

v jakých oblastech by bylo zapotřebí zlepšení nebo jak úspěšně jsou splněné všechny požadavky co se nákladů, kvality, flexibility a hodnoty týče.

Podle Wagnera (2009) existuje celá řada důvodů, proč firma uskutečňuje měření. Za ty nejvýznamnější považuje to, že měření mají funkce podpory paměti, srovnání, objektivizace a širší smyslového poznání, hloubky poznání, zprostředkování poznání a funkci důkazní.

Bernard Marr (2004) provedl průzkum, který se zabýval hlavními důvody měření výkonnosti podniku. Pro řízení výkonnosti podniku neboli Business Performance Management používá zkratku BPM, která je velmi často používána mezi vedoucími pracovníky předních společností z celého světa. Jde o organizační přístup k posouzení a sledování výkonnosti ve vztahu k záměrům a cílům. Zahrnuje metodiky, rámce a ukazatele, které jsou použity na pomoc organizacím při vytváření a hodnocení strategie, motivování lidí, komunikaci a předávání zprávy externím zainteresovaným subjektům.

Jak můžeme vidět v níže uvedené tabulce 1, z průzkumu vyšlo, že tím hlavním důvodem, proč firmy provádějí měření výkonnosti je controlling, následně pak strategické plánování, dále každodenní rozhodování a nakonec ověřování strategie. Další důvody, jako jsou komunikace, motivace a odměňování, řízení vztahů se stakeholdery a povinnost stanovená zákonem, nejsou považovány za tak významné.

*Tabulka 1: Důvody měření výkonnosti podniku podle Marra*

Důvod	%
Controlling	30
Strategické plánování	19
Každodenní rozhodování	18
Ověřování strategie	12
Komunikace	8
Motivace a odměňování	7
Řízení vztahů se stakeholdery	3,5
Povinnost stanovená zákonem	2,5

Zdroj: vlastní zpracování upraveno podle Knápkové, Pavelkové, Chodúra, 2011, s 16-17

Výzkum, který byl proveden na univerzitě Tomáše Bati ve Zlíně fakultou managementu a ekonomiky (dále jen FaME), ukázal, že důvody pro zavedení systému pro měření a řízení výkonnosti podniku v České republice, mají jinou váhu důležitosti. Výzkum byl proveden na základě dotazníku a otázky byly hodnoceny škálou 1 – 5, kde 1 je za nevýznamnou oblast a 5 je za velmi významnou oblast. Výsledky jsou shrnuty v tabulce 2.

*Tabulka 2: Důvody měření podniku podle Knápkové, Pavelkové a Chodúra*

Důvod	Výsledky
Strategické plánování	4,11
Controlling	4,10
Motivace a odměňování	4,04
Komunikace	3,84
Každodenní rozhodování	3,75
Ověřování strategie	3,59
Povinnost stanovená zákonem	3,23
Řízení vztahů se stakeholdery	3,21

Zdroj: vlastní zpracování upraveno podle Knápkové, Pavelkové, Chodúra, 2011, s. 16

V tabulce 3 je pro lepší přehled rekapitulace pořadí důvodů pro měření výkonnosti podniku z obou výzkumů. Z výzkumů vyplynulo, že za nejdůležitější se považuje strategické plánování a controlling a naopak za nejméně důležité řízení vztahů se stakeholdery a povinnost stanovená zákonem. Zbýlé důvody již vykazují značné rozdíly.

*Tabulka 3: Porovnání pořadí důvodů pro měření výkonnosti podniku*

Důvod z výzkumu Marra	Důvody z výzkumu FaME
Controlling	Strategické plánování
Strategické plánování	Controlling
Každodenní rozhodování	Motivace a odměňování
Ověřování strategie	Komunikace
Komunikace	Každodenní rozhodování
Motivace a odměňování	Ověřování strategie
Řízení vztahů se stakeholdery	Povinnost stanovená zákonem

Povinnost stanovená zákonem	Řízení vztahů se stakeholdery
-----------------------------	-------------------------------

Zdroj: vlastní zpracování

### 1.3.2 Jednotlivé fáze procesu měření podniku

Podle Wagnera (2009, s. 36-38) se proces měření výkonnosti skládá z několika na sebe navazujících fází, mezi které například patří:

- vytvoření modelu;
- volba metod a nástrojů;
- získání požadovaných hodnot;
- zaznamenání a uchování získaných hodnot (údajů);
- třídění a interpretace hodnot;
- ověření informací;
- komunikace informace uživatelům.

Ve fázi vytvoření modelu se přesně určuje, které prvky, vztahy zkoumaného subjektu budou předmětem zkoumání. Přesněji řečeno pomocí modelu stanovujeme, které stránky zkoumaného objektu chceme měřit, protože zkoumané objekty jsou obvykle příliš rozmanité na to, aby bylo možné či účelné měřit je ze všech jejich stránek. To jaký model se navrhne, je určující pro průběh všech ostatních fází procesu měření. (Wagner, 2009)

Fáze volby metod a nástrojů vyžaduje od subjektů zodpovědných za návrh a realizaci metod a nástrojů měření výkonnosti velmi aktivní a invenční přístup. (Wagner, 2009)

Je důležité řídit se zásadou „, potřebuji se něco dozvědět, například proto, abych řídil, rozhodoval se apod., a proto měřím“. (Wagner, 2009)

Další fázi získání požadovaných hodnot můžeme označit jako fázi měření. „*Jedná se o fázi, ve které dochází buď přímo, nebo prostřednictvím určitého nástroje k „přiblížení“ zkoumajícího subjektu ke zkoumanému objektu za účelem „odečtu“ zkoumaných údajů.*“ (Wagner, 2009, s 37)

Významnou technicko-metodickou fází představuje fáze zaznamenání a uchování získaných hodnot. Tím se má na mysli včasné, s co nejmenším množstvím chyb uskutečněné a přitom s co nejnižším vynaloženým úsilím provedené zaznamenání údajů takovým způsobem, který umožní jejich integrované zpracování a bezpečné uchování. (Wagner, 2009)

Fáze třídění a interpretace hodnot využívá postupy, jako jsou třídění, uspořádání, analýza, porovnání či syntéza. Zpracované údaje z této fáze se mohou posuzovat podle kritérií stanovených uživateli, které navazují na model vytvořený na počátku procesu měření. *„Kvalita tohoto posouzení, provedeného subjektem odpovědným za proces měření výkonnosti, může velmi významně působit na následnou interpretaci informací o výkonnosti samotným uživatelem.“* (Wagner, 2009, s 37)

Cílem fáze ověření informací je eliminace záměrných i neúmyslných projevů subjektivity v procesu měření a zvýšení objektivizace informací poskytovaných uživatelům. (Wagner, 2009)

Poslední fáze je završením celého procesu měření. Jejím cílem je pomocí vhodných forem a prostředků komunikace srozumitelným a včasným způsobem zprostředkovat uživateli informace o zkoumaném objektu a jeho charakteristikách. Činnosti, které souvisí s touto fází, se v praxi často označují jako vykazování, reporting, prezentace apod. (Wagner, 2009)

## **1.4 Klasifikace metod hodnocení výkonnosti podniku**

Tato kapitola se bude věnovat vybraným metodám hodnocení výkonnosti podniku. Více si přiblížíme problematiku měnícího se podnikatelského prostředí a dozvíme se, z jakých příčin vůbec ke změnám dochází. V odborné literatuře je možné najít podle nejrůznějších kritérií spoustu rozdělení hodnocení výkonnosti. Pro potřeby této diplomové práce se však zaměříme pouze na ty nejzákladnější.

Jelikož, jak už bylo zmíněno, došlo a stále dochází ke změnám v podnikatelském prostředí, dochází i ke změnám pohledu na výkonnost podniku. Dnes už není podstatou měřítek pouze měření určité hodnoty, ale měla by sloužit jako nástroj pro řízení. Zjednodušeně řečeno jde o propojení měřítka výkonnosti a operativního řízení, tak aby došlo k řízení výkonnosti podniku. Každý podnik je jedinečný, a proto důležitou součástí výkonnosti jsou specifické podmínky podniku, které do značné míry ovlivňují působení zvoleného měřítka výkonnosti. (Remeš, Goswami, 2004)

Podle Younga a O'Byrneho (2001) hlavní příčiny proměny podnikatelského prostředí lze spatřovat hlavně v:

- globalizaci a deregulaci kapitálových trhů;
- konci kontroly kapitálu a jeho pohybu;
- pokroku informačních technologií;
- existenci více likvidních kapitálových trhů;
- snížení regulace kapitálového trhu;
- generační změně v postojích vůči úsporám a investování;
- expanzi institucionálního investování.

#### **1.4.1 Rozdělení metod hodnocení výkonnosti podniku**

Jedno z rozdělení metod je podle Younga a O'Byrneho (2001), kteří říkají, že existuje pět základních kategorií (typů) měřítek:

- **Měřítka reziduálního příjmu**, která jsou především představována ukazateli Ekonomického zisku, Ekonomické přidané hodnoty (dále jen EVA) a Peněžní přidané hodnoty (dále jen CVA);
- **Komponenty reziduálního příjmu**, mezi které se řadí Výsledek hospodaření před zdaněním (dále jen EBIT), Výsledek hospodaření před odečtením úroků, daní, odpisů a amortizace (dále jen EBITDA), Čistý provozní zisk po zdanění (dále jen NOPAT) a Návratnost čistých aktiv (dále jen RONA);

- **Měřítka založená na trhu**, mezi která patří ukazatel Celkového výnosu pro akcionáře (dále jen TSR), Tržní přidané hodnoty (dále jen MVA) a Budoucí hodnoty růstu (dále jen FGV);
- **Měřítka peněžního toku**, která jsou představována hlavně Peněžním tokem z provozní činnosti (dále jen CFO), Volným peněžním tokem a Výnosností investic (dále jen CFROI);
- **Tradiční měřítka**, mezi která Young a O'Byrne řadí pouze jeden ukazatel to Zisk na akcii (dále jen EPS).

Wagner (2009) dělí metody podle úrovně podrobnosti na:

- syntetické, které se zaměřují na všechny stránky výkonnosti zkoumaného objektu, zahrnuje všechno, co potřebujeme vědět a navíc nám umožní získat potřebný nadhled nad rozmanitostí světa;
- analytické, které se naopak zaměřují vždy pouze na určitou dílčí stránku výkonnosti zkoumaného objektu.

Obě tato měřítka na sebe metodicky i obsahově navazují, a proto je důležité přistupovat k jejich řešení propojeně. (Wagner, 2009)

Dalším rozdělením může být:

- finanční ukazatele, které jsou vyjádřené v penězích a postihují finanční stránku hospodaření podniku. (Wagner, 2009)
- nefinanční ukazatele, které jsou často vyjádřeny v různých naturálních jednotkách (např. ks, kg, %) měly by být v příčinné souvislosti s dlouhodobými, strategickými cíli a s jejich zavedením do hodnotícího systému. Měly by být vymezeny, aby se v budoucnu dalo říct, zda došlo k jejich změně, či nikoliv, ať už se jedná o změnu pozitivní nebo negativní. Nefinanční ukazatele můžeme dělit na tzv. „měkké“ a „tvrdé“. „Tvrdé“ jsou ty, které se dají změřit, jsou hmatatelné, naopak „měkké“ jsou nezměřitelné. (Synek, 2008)

Rozdělení metod, se kterým budeme pracovat po zbytek této diplomové práce, je následující:

- tradiční finanční metody;
- moderní finanční metody;
- komplexní metody. (Remeš, Goswami, 2004)

#### **1.4.2 Historická východiska měření výkonnosti podniku**

Vzhledem k tomu, že jak už bylo řečeno, se dále budeme zabývat tradičními a moderními, ať už finančními nebo nefinančními metodami v hodnocení výkonnosti podniku, bude nejlepší, když si tyto metody více přiblížíme v historickém kontextu. Zaměříme se na směry a cesty, které vedly k utváření vývoje z historie až do současnosti. V čem byly nedostatky historických „tradičních“ metod a rozebereme si příčinu vzniku metod moderních.

Pro potřeby diplomové práce není nezbytně nutné nahlížet do daleké historie, jelikož k radikálním změnám v oblasti měření výkonnosti podniku došlo v průběhu posledních 50. let, které přinesly pestrou paletu úvah o přístupech, metodách a nástrojích měření výkonnosti podniku, rozdělíme vývoj do 4 základních mezníků. (Wagner, 2009)

##### **50. a 60 léta 20. století**

Přístupy v této době sloužily jako kritický odraz ke koncepčním změnám, odrážejí aktuální cíle a potřeby řízení výkonnosti. Toto období je charakterizováno:

- důvěrou investorů v relativní stabilitu základních parametrů (např. stabilní poptávka,...), malou vnější konkurencí, omezeností technologických možností v oblasti logistiky a komunikace, stabilně nízkými cenami surovin a energií;
- tím, že majoritní vlastníci nebo vlastníci se přímo podílejí na řízení podniku;
- tím, že podniky nevytvářejí velké, propojené ekonomické celky, a proto se ve značné míře postupů využívá přímé řízení.



Základním elementem měření výkonnosti podniku, obvykle v krátkém časovém horizontu, je zisk neboli informace o výsledku hospodaření, které jsou dostačující pro většinu uživatelů, bez nutnosti koncepční diferenciaci. (Wagner, 2009)

## **70. a 80. léta 20. století**

V tomto období dochází k ekonomickému vývoji, což vede k ovlivnění přístupů měření výkonnosti a přináší sebou významné tendence:

- neustálá potřeba hledání konkurenční výhody podniku oproti ostatním podnikům podchycuje dopad současných aktivit na budoucí výkonnost a naplnění strategických cílů, což vytváří tlak na hledání nových měřítek ve snaze překonat omezení měřítek založených na výsledku hospodaření;
- dochází k výraznému oddělování vlastnické a manažerské pozice v podnicích a důsledkem je diverzifikace procesu měření výkonnosti pro externí a interní uživatele;
- díky rostoucí koncentraci kapitálu dochází ke vzniku větších ekonomických celků se složitou vnitřní strukturou a hierarchickým rozdělením kompetencí. Tím se klade důraz na kritéria pro měření na různých úrovních podnikového managementu. (Wagner, 2009)

Tyto inovace v přístupech vznikaly nejen „ve jménu“ kritiky měření výkonnosti založeného na hospodářském výsledku, ale také na základě měření v krátkém časovém horizontu.. *„Důsledky toho, co děláme dnes, se neprojeví hned, ale až za určitý čas! Pro podnik a jeho rozvoj není až tak podstatné, co jsme udělali pro dnešek, ale pro budoucnost!“* (Wagner, 2009, s. 125)

Toto jsou hlavní východiska vzniku nových měřítek, mezi které se řadí MVA, CFROI EVA, ROIC, RI a mnoho dalších, které si níže v textu rozebereme. (Wagner, 2009, s. 125)

## **90. léta 20. století – dichotomie pohledu externích uživatelů**

V 90. letech 20. století a na počátku 21. století dochází ke zřetelnému odlišení požadavků externích a interních uživatelů na informace o výkonnosti. Pohled externích uživatelů je stále více ovlivněn „rozevírajícími nůžkami“:

- **Podnik jako finanční investice – (shareholder value mania)**

Důvod pro rozvoj tohoto pohledu je v pokračující koncentraci kapitálu a odbourávání legislativních i technických bariér globálního obchodování.

- **Podnik jako socioekonomický systém**

Toto tvrzení je založeno na úvaze, že podnik je prvek společensko-ekonomického systému a cílů dosahuje pouze tehdy, pokud uspokojuje cíle všech zájmových skupin. (Wagner, 2009)

## **90. léta 20. století – moderní manažerský návrat k tradicím**

Díky kritickým ohlasům vůči uplatnění syntetických tradičních i moderních přístupů k měření výkonnosti pro manažerské potřeby dochází počátkem devadesátých let k formulaci „nového ideálu“, který splňuje následující požadavky:

- společnost by se měla soustředit na jejich strategii a v návaznosti na to vytvářet systémy měření;
- s ohledem na zákaznické vnímání a výkonnost interních procesů by měly být finanční indikátory doplněny i o indikátory nefinanční;
- aby bylo možné převést cíle do lépe říditelných subsystémů, měl by být všeobecný systém měření výkonnosti rozložen do dílčích měřítek na nižších úrovních. (Wagner, 2009)

Díky těmto kritikám na tradiční a moderní syntetická měřítka a požadavkům na nové systémy měření vzniká pravděpodobně nejlépe propracovaný systém Balanced Scorecard, který bude později podrobněji popsán. (Wagner, 2009)

Následující tabulka 4, nám přesně ukazuje, jak šel vývoj všech ukazatelů v čase.

*Tabulka 4: Změna paradigmat v měření výkonnosti*

1920	1970	1980	1990=>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Du Pont pyramid</li> <li>• ROI – Return on Investment</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EPS – Earnings per Share</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• M/B – Market to Book Value per Share</li> <li>• ROE – Return on Equity</li> <li>• RONA – Return on Net Assets</li> <li>• CF – Cash Flow</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• EVA – Economic Value Added</li> <li>• Gross Margin</li> <li>• MVA – Market Value Added</li> <li>• BSC – Balanced Scorecard</li> <li>• EFQM</li> <li>• TSR – Total Stock Revenue</li> </ul>

Zdroj: vlastní zpracování upraveno podle Staňkové, 2006, s. 117

Měření výkonnosti podniku zaznamenalo poměrně bouřlivý vývoj, který byl podněcovaný převážně požadavky manažerů a investorů na informace o výkonnosti v měnících se vnějších a vnitřních podmínkách. O procesu měření výkonnosti podniku uvažujeme vždy jako o procesu cílově orientovaném, ve kterém je základní kvalitativní kategorií významnost informací pro uživatele.

## **Shrnutí**

V první kapitole, Měření a řízení výkonnosti podniku, je detailně přiblížen termín výkonnost a všechny pojmy, které jsou s výkonností úzce spjati. A hlavně, jak na tuto problematiku nahlíží domácí a zahraniční odborníci. Další velmi důležitou podkapitolou je klasifikace metod hodnocení výkonnosti. Je patrné, že základní smysl měření výkonnosti podniku je pro všechny metody společný, pouze jejich aplikace se proměňuje v závislosti na podnikatelském prostředí. A jelikož v dnešní době téměř vše prochází řadou proměn, tak i proces měření výkonnosti podniku je v neustálém dynamickém vývoji.

## 2. Tradiční finanční metody

Tradiční ukazatele finanční výkonnosti mají dobrou vypovídací schopnost vzhledem ke zkoumané ekonomické realitě. Většina z nich je založena na účetních údajích, které vychází z metrik finanční analýzy, a to hlavně na výsledku hospodaření. Mohou být vyjádřeny například v peněžních jednotkách, jednotkách času, v procentech nebo i bezrozměrně. (Vacík, 2004)

Finanční analýza patří k nejdůležitějším nástrojům finančního řízení (Mařík a kol., 2011) Slouží ke kompletnímu zhodnocení finanční situace podniku. *„Finanční analýzu jako zdroj pro další rozhodování a řízení potřebují nejen samotní manažeři podniku, ale i investoři, obchodní partneři, státní instituce, zahraniční instituce, zaměstnanci, auditoři, konkurenti, burzovní makléři apod.“* (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013, s. 17)

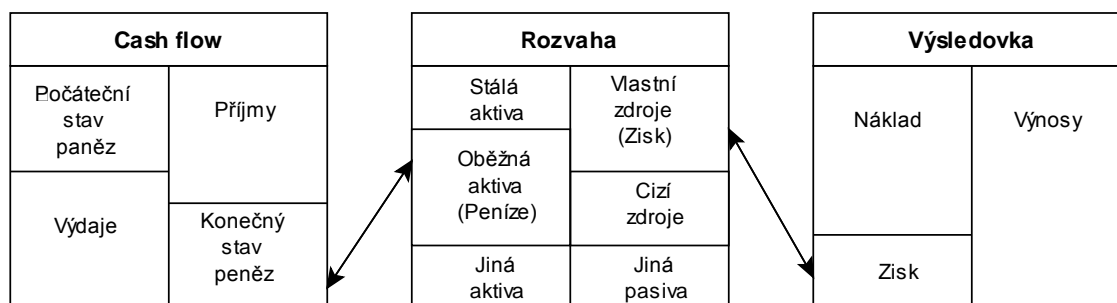
Informace pro zpracování finanční analýzy lze čerpat z mnoha různých zdrojů. Jejich získání tvoří východisko pro kvalitní zpracování a dosažení relevantních výsledků. Řadu cenných informací lze získat i z výročních zpráv, ze zpráv samotného vrcholového vedení podniku, vedoucích pracovníků či auditorů, z firemní statistiky produkce, poptávky odbytu či zaměstnanosti, z oficiálních ekonomických statistik, z burzovního zpravodajství atd. (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013)

Základní právní rámec upravují zdroje, mezi které patří zákon o obchodních korporacích, živnostenský zákon, zákon o účetnictví, zákon o cenných papírech a zákon o dani z příjmu. (Kislingerová, 2001)

Podle Kislingerové (2001) finanční analýza, mimo jiné, vyžaduje vstupní data, jejichž významným zdrojem je především účetní závěrka, která obsahuje:

- rozvahu;
- výkaz zisku a ztráty;
- přehled o peněžních tocích;
- přehled o změnách vlastního kapitálu;
- přílohu k účetní závěrce.

Rozvaha nám dává přehled o celkové výši aktiv a pasiv k určitému okamžiku. (Mařík, 2011) Přesněji, zobrazuje majetek, kterým podnik disponuje a zdroje, ze kterých byl pořízen. (Kislingerová, 2001) Na straně pasiv je pak důležité sledovat informace o výsledku hospodaření, které jsou konkrétněji zachyceny ve výkazu zisku a ztráty. (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013) Právě rozdíl výnosů a nákladů tvoří obsah již zmiňovaného účetního výkazu zisku a ztráty. (Kislingerová, 2001) Nejdůležitějším výkazem pro posouzení skutečné finanční situace je výkaz cash flow. (Mařík, 2011) Jedná se o výkaz, ve kterém jsou podchyceny příjmy a výdaje, a jeho posláním je zachytit kde peněžní prostředky vznikly a jak byly použity.



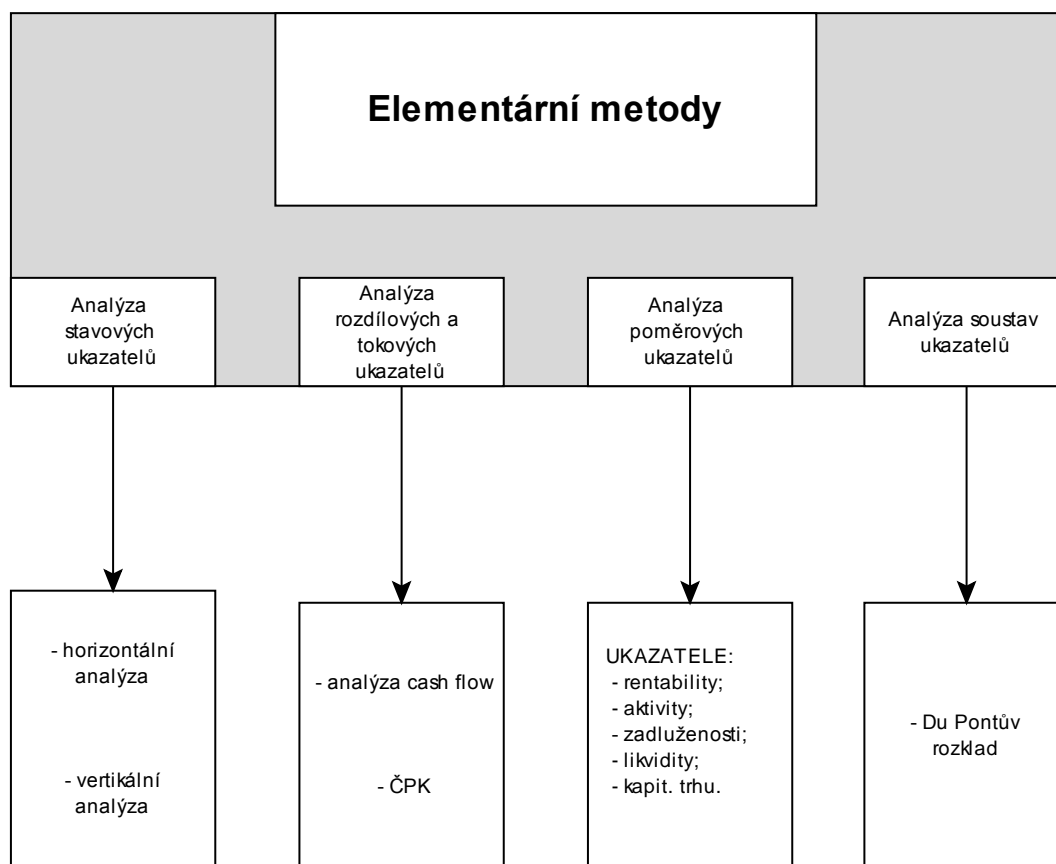
Obrázek 3: Vztah mezi účetními výkazy

Zdroj: vlastní zpracování upraveno podle [http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d37072v46966-ucetni-zaverka-dokonceni/?search\\_query=%24index%3D2](http://www.ucetnikavarna.cz/archiv/dokument/doc-d37072v46966-ucetni-zaverka-dokonceni/?search_query=%24index%3D2)

Máče (2005) uvádí jako základní kritérium pro uspořádání metod finanční analýzy jednoduchost, resp. složitost použitých matematických postupů. Na základě toho se metody finanční analýzy člení na elementární, matematicko-statistické a nestatistické. Dále je uvedeno pouze členění elementárních metod, protože z nich se bude v této diplomové práci vycházet.

## Elementární metody

- analýzu stavových (absolutních) ukazatelů (horizontální a vertikální analýza),
- analýzu tokových a rozdílových ukazatelů (cash flow, čistý pracovní kapitál),
- analýzu poměrových ukazatelů (rentability, aktivity, likvidity, zadluženosti, apod.),
- analýzu soustav ukazatelů (Du Pontův rozklad).



Obrázek 4: Rozdělení elementárních metod

Zdroj: vlastní zpracování upraveno podle Růčkové, 2010, s. 44

## 2.1 Absolutní ukazatele

Jedná se o ukazatele, které jsou obsaženy přímo v účetních výkazech. (Máče, 2005) Absolutní ukazatele nám dávají představu o rozměru jednotlivých jevů, podle toho, zda vyjadřují určitý stav nebo informují o údajích za určitý časový interval, hovoříme zde o veličinách stavových nebo tokových. (Kislingarová, 2001) Stavové ukazatele vycházejí z rozvahy a zobrazují stav majetku a zdrojů jeho financování k určitému okamžiku. Zatímco tokové ukazatele analyzují náklady, výnosy a zisk za určité období, jsou obsaženy ve výkazu zisku a ztráty nebo i ve výkazu cash flow. (Růčková, 2010)

Absolutní ukazatele se využívají zejména k analýze trendů, kde dochází ke srovnání vývoje v časových řadách, a mluvíme o tzv. horizontální analýze. U procentního rozboru

komponent se jednotlivé položky vyjádří jako podíly těchto komponent, hovoříme o tzv. vertikální analýze. (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013)

**Horizontální analýza** absolutních ukazatelů se zabývá porovnáním změn položek jednotlivých výkazů v časové posloupnosti, neboli jak se určitá položka změnila oproti předchozímu roku a to jak v absolutní výši, tak i v relativní. (Máče, 2005)

**Výpočet horizontální analýzy je následující:** (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013, s. 68)

- Absolutní změna = Ukazatel<sub>t</sub> – ukazatel<sub>t-1</sub> (1)

- Relativní změna = (Absolutní změna x 100) / Ukazatel<sub>t-1</sub> (2)

- $x = \frac{\text{Ukazatel}_t}{\text{Ukazatel}_{t-1}} \times 100$  (3)

Vertikální (procentní) analýza absolutních ukazatelů se na rozdíl od horizontální analýzy zabývá pouze jedním obdobím, ve kterém zkoumá, jak se na určité globální veličině podílely veličiny dílčí. (Kislingerová, 2001) Umožňuje srovnat účetní výkazy jednoho určitého roku s výkazy z let minulých a zejména pak porovnat několik firem různých velikostí. „*Pojem vertikální je zde míněn v tom smyslu, že technika rozboru bývá zpracována v jednotlivých letech od shora dolů.*“ (Máče, 2005, s. 30) Pro rozbor výkazu zisku a ztráty je obvykle za základnu zvolena velikost celkových výnosů a nákladů, ke které se pak jednotlivé položky vyjadřují jako procentní podíl, pro rozbor rozvahy pak výše aktiv a pasiv. (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013) Poslední z výše uvedených vzorců nám dá představu o tom, o kolik procent se změnil stav v daném roce oproti předchozímu roku.

## 2.2 Rozdílové ukazatele

„*Rozdílové ukazatele slouží k analýze a řízení finanční situace podniku s orientací na jeho likviditu.*“ (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013, s. 83). Hodnotu rozdílových ukazatelů získáme rozdílem určité položky aktiv s určitou položkou pasiv. (Růčková, 2010)

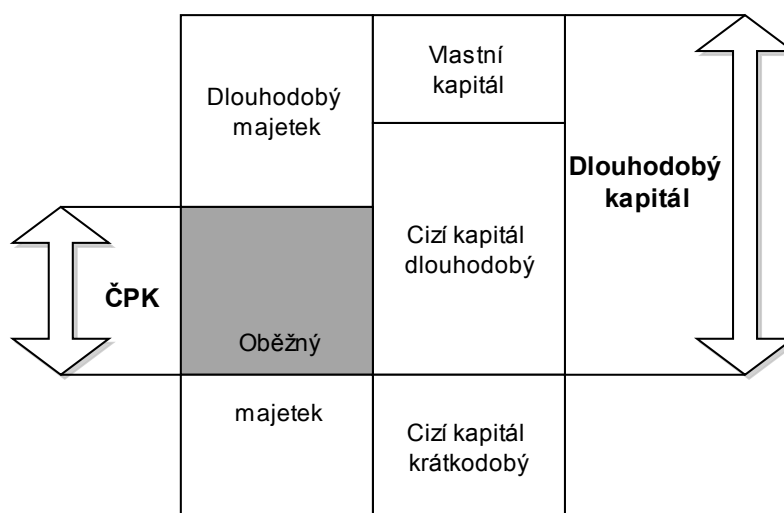
Knápková, Pávelková a Šteker (2013) považuje za jeden z klíčových rozdílových ukazatelů čistý pracovní kapitál (dále jen ČPK) neboli provozní kapitál, který je definován jako rozdíl mezi oběžným majetkem a krátkodobými cizími zdroji a má také významný vliv na platební schopnost podniku.

Podle Kislingerové (2001) se setkáváme s dvěma základními rovnicemi pro jeho výpočet, které nám poskytují stejný výsledek v absolutní hodnotě čistého pracovního kapitálu.

- $\text{ČPK} = \text{oběžný majetek} - \text{krátkodobé závazky}$  (4)

- $\text{ČPK} = (\text{vlatní kapitál} + \text{dlouhodobé závazky}) - \text{stálá aktiva}$  (5)

Velmi důležité je uvědomit si význam ČPK, u kterého je patrná souvislost s krátkodobým financováním podniku a zajišťováním plynulosti hospodářské činnosti. Jeho podstatou je, že prezentuje část oběžného majetku financovaného z dlouhodobého kapitálu, což znázorňuje obrázek 5.



Obrázek 5: Čistý pracovní kapitál

Zdroj: vlastní zpracování upraveno podle Knápkové, Pávelkové, Šteker, 2013, s. 83.



Růst či pokles ČPK je ovlivněn jednak z pozice aktiv, tak z pozice pasiv. V následující tabulce 5 jsou shrnuty nejdůležitější příčiny růstu a poklesu ČPK.

*Tabulka 5: Příčiny změn ČPK*

Růst ČPK	Pokles ČPK
růst oběžných aktiv	pokles oběžných aktiv
snížení krátkodobých cizích zdrojů	růst krátkodobých cizích zdrojů
růst dlouhodobého kapitálu (vlastní i cizí)	pokles dlouhodobého kapitálu
růst zisku	vytvoření ztráty
pokles stálých aktiv	růst stálých aktiv

*Zdroj: vlastní zpracování*

## 2.3 Poměrové ukazatele

Podle Synka (2011), analýza poměrových ukazatelů navazuje na analýzu ukazatelů absolutních, neboť vyjadřují pomocí podílu vztah dvou absolutních ukazatelů. Poměrových ukazatelů existuje velmi mnoho. Můžeme je dělit podle spousty hledisek. Nejčastějším dělením, a to hlavně podle americké odborné literatury, kterým se zabývá Aryasri (2008), Weygandt, Kimmel, Kieso (2009) a mnoho dalších, je dělení na ukazatele:

- likvidity;
- rentability;
- aktivity;
- zadluženosti.

Mnoho českých odborníků, Kislingerová (2001), Vochozka (2011) nebo Knápková, Pavelková, Šteker (2013) má podobný názor na rozdělení poměrových ukazatelů, připojují k nim však ještě ukazatele kapitálového trhu.

Mařík (2011) upřednostňuje nepatrně rozdílné upravené uspořádání poměrových ukazatelů. Klade důraz na naléhavost, se kterou se společnosti snaží dosáhnout určitých krátkodobých i dlouhodobých cílů a používá ukazatele:

- krátkodobé likvidity;

- dlouhodobé finanční rovnováhy;
- výnosnosti (měří ukazateli rentability);
- aktivity;
- odvozené z kapitálového trhu.

### 2.3.1 Ukazatele likvidity (Liquidity Ratios)

Velmi podobné pojmy, mezi kterými je nutno rozlišovat, jsou likvidita, likvidnost a solventnost. Solventnost je schopnost podniku hradit včas, v požadované výši a na požadovaném místě všechny splatné závazky. Likviditou se rozumí schopnost podniku přeměnit svá aktiva na peněžní prostředky a těmi krýt včas všechny splatné závazky. A likvidnost vyjadřuje míru obtížnosti přeměny majetku do hotovostní formy. (Kislingerová, 2007)

Marinič (2007, s. 50) definuje, že vztah mezi nimi lze vyjádřit následovně, „*solventnost je výrazem schopnosti firmy transformovat převis krátkodobých aktiv nad závazky, tj. likviditou do likvidních oběžných aktiv (peněz, krátkodobých finančních instrumentů) a tyto opětovně proměnit v aktiva zabezpečující bezproblémové fungování firmy.*“

Likvidita tvoří nedílnou složku hodnocení výkonnosti podniku, protože podnik, který není schopen dostát svým závazkům, nemůže vůbec v podmínkách tržní ekonomiky existovat. (Kislingerová, 2001)

V české i zahraniční literatuře najdeme spoustu dělení ukazatelů likvidity, v této diplomové práci budou však popsány jen ty nejzákladnější, které uvádí Mařík (2011) a mezi které patří běžná, pohotová, okamžitá likvidita a pracovní kapitál.

$$\bullet \text{ Běžná likvidita} = \frac{\text{Oběžná aktiva}}{\text{Krátkodobé cizí zdroje}} \quad (6)$$

Ukazatel běžné likvidity nám udává, kolikrát pokrývají oběžná aktiva krátkodobý cizí kapitál, v praxi to znamená, kolikrát by byl podnik schopen uspokojit věřitele, kdyby veškerá oběžná aktiva přeměnil na hotovost. (Vochozka, 2011) Podle Knápkové,

Pavelkové a Šteker (2013) je doporučená hodnota tohoto ukazatele v rozmezí 1,5-2,5. K tomu Vochozka (2011) doplňuje, že by nikdy tato hodnota neměla klesnout pod hodnotu 1. Za krátkodobé cizí zdroje jsou považovány krátkodobé závazky a krátkodobé bankovní úvěry a výpomoci.

- **Pohotová likvidita** = 
$$\frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{zásoby}}{\text{Krátkodobé cizí zdroje}} \quad (7)$$

- **Pohotová likvidita** = 
$$\frac{\text{Krátkodobé pohledávky} + \text{krátkodobý finanční majetek}}{\text{Krátkodobé cizí zdroje}} \quad (8)$$

Ukazatel pohotové likvidity je přesnějším vyjádřením schopnosti podniku dostát krátkodobým závazkům. Pro jeho výpočet existují dva možné způsoby, které jsou znázorněny ve vzorcích 7. a 8. Pokud je hodnota tohoto ukazatele 1, znamená to, že podnik byl schopen dostát svým závazkům bez nutnosti prodeje zásob. Obvykle se hodnota pohybuje v intervalu 1 – 1,5. Pokud je hodnota menší než 1, musí se podnik spoléhat na případný prodej zásob. (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013)

- **Okamžitá likvidita** = 
$$\frac{\text{Krátkodobý finanční majetek}}{\text{Krátkodobé cizí zdroje}} \quad (9)$$

Podle Kislingerové (2001) je ukazatel okamžité likvidity nejpřesnější vyjádření schopnosti podniku dostát krátkodobých závazkům, neboť měří schopnost uhradit krátkodobé závazky právě v tento okamžik. Rozmezí hodnot ukazatelu by se mělo pohybovat od 0,2 do 0,5. Vysoké hodnoty svědčí o neefektivním využití finančních prostředků. (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013)

- **Podíl ČPK na aktivech** = 
$$\frac{\text{Oběžná aktiva} - \text{krátkodobé cizí zdroje}}{\text{Oběžná aktiva}} \quad (10)$$

Tento ukazatel se vyznačuje, na rozdíl od předchozích, určitou stabilitou. Sledujeme u něj především vývojové tendence, tj. jak se vyvíjí podíl pracovního kapitálu na aktivech celkem a dále se pak porovnává úroveň tohoto procenta se srovnatelnými podniky. Na

závěr můžeme vyhodnotit, zda je toto procento přiměřené, nad úrovní odvětví nebo naopak pod úrovní. (Kislingerová, 2001) Podíl ČPK na oběžných aktivech by se měl pohybovat v rozmezí 30-50%. (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013)

### 2.3.2 Ukazatele rentability (Profitability Ratios)

*„Ukazatelé rentability poměřují konečný efekt dosažený podnikatelskou činností k určitému vstupu, a to buď k celkovým aktivům (majetku), kapitálu (vlastní kapitál), nebo tržbám.“* (Kislingerová, 2001, s. 69) V odborné literatuře jsou též označovány jako ukazatele výnosnosti, návratnosti nebo ziskovosti. Všechny ukazatele rentability udávají kolik Kč zisku připadá na 1 Kč jmenovatele. (Vochozka, 2011)

Podle Kislingerové (2001) by měl blok ukazatelů rentability obsahovat minimálně pět poměrových ukazatelů, mezi které patří:

#### Rentabilita vloženého kapitálu (ROI – Return on investment)

$$\bullet \quad ROI = \frac{EBIT}{\text{Celková aktiva} - \text{krátkodobé cizí zdroje}} \quad (11)$$

Ukazatel rentability vloženého kapitálu (dále jen ROI) měří výnosnost dlouhodobého kapitálu vloženého do majetku. (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013) Přesně vyjadřuje, kolik Kč zisku připadá na 1 Kč dlouhodobých zdrojů. (Kislingerová, 2001)

#### Rentabilita úhrnných vložených prostředků (ROA – Return on assets)

$$\bullet \quad ROA = \frac{\text{Čistý zisk} + \text{nákladové úroky}}{\text{Aktiva}} \quad (12)$$

Podle ukazatele rentability úhrnných vložených prostředků (dále jen ROA) se poměřují různé formy zisku s celkovými aktivy vloženými do podnikání bez ohledu na to, zda byla financována z vlastního kapitálu nebo cizích zdrojů. (Vochozka, 2011) Je považován za nejkomplexnější ukazatel. Pokud je v čitateli používán zisk před zdaněním a nákladové úroky tzv. EBIT, hovoříme o produkční síle. (Kislingerová, 2001)

### Rentabilita vlastního jmění (ROE – Return on equity)

- $$ROE = \frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Vlastní kapitál}} \quad (13)$$

Ukazatel rentability vlastního jmění (dále jen ROE) vyjadřuje, kolik čistého zisku připadá na 1 Kč kapitálu investovaného akcionářem. (Vochozka, 2011)

### Rentabilita tržeb (ROS – Return on sales)

- $$ROS = \frac{EBIT}{\text{Tržby}} \quad (14)$$

Zisk v čitateli zlomku rentability tržeb (dále jen ROS) může mít podobu čistého zisku, zisku před zdaněním nebo EBIT. Ukazatel vyjadřuje ziskovou marži, která je velmi důležitým ukazatelem pro hodnocení úspěšnosti podnikání. Zisk je zde vztažen k tržbám jako k nejdůležitější položce výnosů u nefinančních společností. (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013)

### 2.3.3 Ukazatele aktivity (Aktivity Ratios)

Ukazatelé aktivity nás informují, jak efektivně hospodaří účetní jednotka se svými aktivy. Mohou se počítat pro jednotlivé skupiny aktiv: zásoby, pohledávky, stálá aktiva i pro celková aktiva. (Synek, 2011) Jelikož ukazatel poměruje nejčastěji tokovou veličinu (tržby) k veličině stavové (aktiva), je možné vyjádřit tento ukazatel ve dvou modech, počet obrátek aktiv za období a doba obratu aktiv. (Kislingerová, Hnilica, 2005)

Ukazatel počtu obrátek aktiv se udává za sledované období, obvykle jeden rok. Dělením (360) počtem obrátek dostaneme dobu obratu aktiv ve dnech. (Synek, 2011)

Knápková, Pavelková a Šteker (2013) uvádějí nejčastěji používané ukazatele aktivity:

- $$\text{Obrat aktiv} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Aktiva}} \quad (15)$$

- $$\text{Obrat dlouhodobého majetku} = \frac{\text{Tržby}}{\text{Dlouhodobý majetek}} \quad (16)$$

Výše uvedené ukazatelé mají podobnou vypovídací schopnost. Ukazatel dlouhodobého majetku se však omezuje pouze na posouzení využití investičního majetku. Nízké hodnoty těchto ukazatelů znamenají neúměrnou majetkovou vybavenost podniku a jeho neefektivní využití. Všeobecně platí, že čím větší je hodnota těchto ukazatelů, tím lépe. Minimální doporučenou hodnotou je 1. (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013)

- ***Doba obratu zásob*** =  $\frac{\text{Průměrný stav zásob}}{\text{Tržby}} \times 360$  (17)

Ukazatel udává, jaká je potřebná doba, aby peněžní fondy přešly přes výrobky a zboží znovu do peněžní formy. Pokud se do čitatele dosadí průměrný stav pohledávek, ukazatel bude vyjadřovat dobu, po kterou musí podnik v průměru čekat, než obdrží platby od svých odběratelů. Naopak průměrný stav závazků vyjadřuje dobu od vzniku závazku do doby jeho úhrady. Zároveň by tento ukazatel měl dosáhnout alespoň hodnoty doby obratu pohledávek. (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013)

#### 2.3.4 Ukazatele zadluženosti (Leverage Ratios)

Tyto ukazatele charakterizují základní proporce vlastního a cizího kapitálu a také zadluženost vlastního kapitálu. (Vochozka, 2011)

Vysoká hodnota ukazatele zadluženosti nemusí hned znamenat negativní charakteristiku firmy. V dobře fungujícím podniku může i vysoká finanční páka pozitivně přispívat k rentabilitě vlastního kapitálu. (Kislingerová, Hnilica, 2005)

- ***Zadluženost I. (debt equity)*** =  $\frac{\text{Celkové cizí zdroje}}{\text{Vlastní zdroje}}$  (18)

Zadluženost I. nebo také míra zadluženosti je velmi důležitý ukazatel např. pro banku při rozhodování, zda poskytnout úvěr či nikoli. Nesmírně důležitou roli zde hraje časový vývoj a to, zda se podíl cizího kapitálu zvyšuje, popř. snižuje. (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013) Za bezpečnou míru zadlužení se považuje 40% cizího kapitálu v poměru k vlastnímu. (Vochozka, 2011)

- **Zadluženost II. (debt ratio)** =  $\frac{\text{Celkové cizí zdroje}}{\text{Aktiva}}$  (19)

Zadluženost II. nebo také celková zadluženost je základním ukazatelem zadluženosti. V odborné literatuře se setkáme s doporučenou hodnotou mezi 30-60%. (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013)

- **Úrokové krytí (interest coverage)** =  $\frac{\text{EBIT}}{\text{Nákladové úroky}}$  (20)

Posledním ukazatelem je úrokové krytí, ze kterého plyne, kolikrát může klesnout zisk, aby byl podnik stále ještě schopen udržet cizí zdroje na stávající úrovni. (Kislingerová, 2001)

Při analýze zadluženosti je také důležité zjistit objem majetku, který má podnik pořízen na leasing, jelikož aktiva získaná prostřednictvím leasingu nejsou obsažena v rozvaze, ale jako náklady ve výkazu zisku a ztráty. Proto se může stát, že firma, která se zdá být relativně málo zadlužená, má velké množství „naleasovaného“ majetku a je firmou velmi zadluženou. Při analýze zadluženosti by se měli používat i ukazatele na bázi výsledovky, které zohledňují schopnost firmy splácet náklady na cizí kapitál. (Kislingerová, Hnilica, 2005)

### 2.3.5 Ukazatel kapitálového trhu (Market Value Ratios)

Ukazatele kapitálového trhu se do jisté míry snaží překonat nedostatky předešlých ukazatelů. (Kislingerová, Hnilica, 2005) Tyto ukazatele využívají především skuteční i potenciální investoři, akcionáři a burzovní obchodníci, kteří mají především zájem na návratnosti svých investic, a to buď růstem dividend, nebo růstem cen akcií. (Máče, 2005)

Kislingerová (2001) vyjmenovává nejdůležitější ukazatele, které patří mezi ukazatele kapitálového trhu:

- **Účetní hodnota akcie (BV - Book Value)** =  $\frac{\text{Vlastní kapitál}}{\text{Počet emitovaných kmenových akcií}}$  (21)

Tento ukazatel představuje hodnotu vlastního kapitálu v přepočtu na jednu akcii. Tento pohled je spíše účetní, nicméně pro zdravé podniky platí, že hodnota BV v čase roste. „Zisk, který je reinvestován, představuje přírůstek ve vlastním kapitálu a je odrazem růstových příležitostí, kterými podnik disponoval.“ (Kislingerová, 2001, s. 77)

- **Čistý zisk na akcii = (EPS – Earnings Per Share) =  $\frac{\text{Čistý zisk}}{\text{Počet emitovaných kmenových akcií}}$**  (21)

Informuje akcionáře o velikosti zisku na jednu kmenovou akcii, který by mohl být vyplacen ve formě dividend, pokud by podnik neuvažoval o reinvestici. Je uváděn jako tradiční ukazatel ve finančních novinách jako jedna ze základních charakteristik. (Kislingerová, 2001)

- **Dividendový výnos (Dividend Yield) =  $\frac{\text{Dividenda na akcii}}{\text{Tržní cena akcie}} \cdot 100$**  (22)

„Ukazatel vyjadřuje míru výnosnosti investovaného kapitálu do akcií podniku ve vztahu k vypláceným dividendám“ (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013, s. 110)

- **P/E (Price Earnings Ratio) =  $\frac{\text{Tržní cena akcie v Kč}}{\text{Čistý zisk na akcii}}$**  (23)

Tento ukazatel je využíván také jako indikátor očekávané ceny akcie. Vypovídá jednak o době návratnosti investice a také o rentabilitě této akcie. (Kislingerová, 2001)

- **Price/book value =  $\frac{\text{Tržní cena akcie}}{\text{Vlastní kapitál na akcii}}$**  (24)

Poslední zde zmíněný ukazatel kapitálového trhu ukazuje, jak trh oceňuje hodnotu vlastního kapitálu podniku. Pokud vyjde ukazatel nižší než jedna, znamená to, že perspektivy podniku nejsou dobré a trh o podnik nejeví zájem, nebo jsou akcie podhodnoceny. (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013) Podle Kislingerové by ryze teoreticky mělo platit, že tržní cena akcie je vyšší než BV, pokud tedy podnik zhodnocuje dostatečnou měrou investovaný kapitál a kapitálový trh vnímá tyto signály. Proto by tento ukazatel měl nabývat hodnot vyšších než jedna. (Kislingerová, 2001)



Ukazatele kapitálového trhu pracují s informacemi poskytovanými účetní uzávěrkou a informacemi kapitálového trhu. (Kislingerová, 2001)

Shrnutí poměrových ukazatelů nás dostane k jejich vypovídací schopnosti. Konkrétní hodnota poměrových ukazatelů přesně nevypovídá o tom, zda je situace v podniku v dané chvíli dobrá či nikoli. Naskytne se zde otázka, zda má smysl počítat tyto ukazatele i pro velké podniky, které pracují ve více oborech, protože by bylo velmi obtížné získat srovnávací hodnoty, vzhledem k tomu, že struktura činnosti každého podniku je v podstatě jedinečná a bylo by nejvhodnější počítat je pro každý provoz zvlášť. Vzhledem ke složitosti firem je nezbytné ve většině případů aplikovat více poměrových ukazatelů. A je téměř vyloučené, aby byl podnik mimořádně dobrý ve všech ukazatelích. Tyto poměrové ukazatele mohou proto být uspořádány do tzv. soustav ukazatelů. (Mařík, 2011)

## 2.4 Analýza soustav ukazatelů

Souhrnné indexy hodnocení se dělí na dvě základní skupiny. Jako první lze definovat soustavu poměrových ukazatelů, která rozlišuje dva základní typy ukazatelových soustav a to **paralelní soustavu ukazatelů** (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013) a **soustavu hierarchicky uspořádaných skupin**, která je založená na matematické provázanosti. Druhá skupina, která má za cíl diagnostikovat a predikovat finanční situaci podniku, je v podstatě **skupina účelově vybraných ukazatelů**. (Černohorský, Teplý, 2011)

### 2.4.1 Soustavy poměrových ukazatelů

- Paralelní soustava ukazatelů

Tato soustava se vyznačuje tím, že jednotlivé ukazatele jsou řazeny vedle sebe, tzn., že zde neexistuje vrcholový ukazatel, ze kterého by se ostatní ukazatele odvozovaly. Jednotlivé ukazatele tak mají stejnou důležitost, jako je to v následujícím případě (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013)

$$\frac{\text{Zisk}}{\text{Aktiva}} = \frac{\text{Zisk}}{\text{Tržby}} * \frac{\text{Tržby}}{\text{Aktiva}} \quad (25)$$

- Soustava hierarchicky uspořádaných skupin (pyramidové soustavy ukazatelů)

Základem toho je, že na vrcholu tzv. pyramidy stojí základní ukazatel, který je dále rozkládán na podrobnější části. (Černohorský, Teplý, 2011) Rozkládán může být buď aditivní nebo multiplikativní metodou. U aditivního rozkladu se jedná o součet nebo rozdíl dvou a více ukazatelů, naopak u multiplikativního se jedná o součin nebo podíl dvou a více ukazatelů. (Růčková, 2010) Nejznámějším ukazatelem této skupiny je Du Pontův rozklad. (Černohorský, Teplý, 2011) „*Du Pont rozklad je zaměřen na rozklad na ROE a na vymezení jednotlivých položek vstupujících do tohoto ukazatele.*“ (Růčková, 2010, s. 71)

## 2.4.2 Soustavy účelově vybraných ukazatelů

V rámci této skupiny se používají souhrnné ukazatele počítané na základě výše uvedených absolutních a poměrových ukazatelů. (Černohorský, Teplý, 2011) Odborná literatura rozlišuje dvě podskupiny této skupiny ukazatelů a to modely bankrotní a bonitní. (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013)

- Bankrotní modely nám jsou schopny zodpovědět otázku, zda podnik do určité doby zbankrotuje a patří sem Altmanovo Z-skóre, Tafflerův model, model IN – Index důvěryhodnosti.
- Bonitní modely se naopak snaží stanovit bonitu hodnoceného podniku pomocí bodového hodnocení. Mezi tyto modely řadíme soustavy bilančních analýz podle Rudolfa Douchy, Tamarého model, Kralickův Quicktest a modifikovaný Quicktest. (Růčková, 2010)

## 2.5 Nedostatky tradičních metod hodnocení výkonnosti podniku

Podle Maříka (2011) trpí tradiční (klasické) metody těmito nedostatky:

- existuje možnost ovlivňovat výši vykázaného zisku i pomocí legálních účetních postupů a to velmi výrazně;
- účetní ukazatele nezohledňují časovou hodnotu peněz a především riziko investorů.

A v důsledku výše zmíněných nedostatků pak tradiční ukazatele obvykle nedostatečně korelují s hodnotami akcií na kapitálových trzích.

V zahraniční literatuře lze naléznout tuto kritiku: Tradiční měřítka jsou účetně založená, a proto neberou v úvahu pojem rizika, ani vliv inflace, ani náklady obětované příležitosti. (Remeš, Goswami, 2004)

Knápková, Pavelková a Šteker (2013) k problematickým okruhům tradiční finanční analýzy řadí:

- vypovídací schopnost účetních výkazů a rozdílnost účetních praktik podniků;
- mimořádné události a sezónní faktory, které mají vliv na výsledek hospodaření;
- závislost tradičních metod hodnocení výkonnosti na účetních údajích;
- nutnost srovnání výsledků tradičních ukazatelů s jinými subjekty;
- zanedbávání rizika, nákladů obětované příležitosti a možných budoucích přínosů z podnikatelských aktivit.

## 2.6 Zhodnocení metod a modelu pro měření výkonnosti podniku

V rámci této kapitoly byly popsány jednotlivé tradiční finanční ukazatele a jejich výpočty. Každý z ukazatelů hodnocení výkonnosti podniku má svá pozitiva i negativa, a proto je důležité, aby společnost dobře zvážila výsledky aplikovaných ukazatelů. V tabulce 6 jsou obsaženy výhody a nevýhody, které jsou s tradičními ukazateli spojené.

*Tabulka 6: Výhody a nevýhody vybraných tradičních finančních metod*

Výhody	Nevýhody
Snadné získání dat z účetních výkazů	Nezahrnují využití některých zdrojů kapitálu
Srozumitelnost	Zahrnují veškerý podnikový kapitál, bez ohledu na to, zda byl využit či nikoliv
Jednoduchost výpočtu	Nezohledňují budoucí přínosy
Možnost srovnání	Zohledňují výnosy a náklady z mimořádné

	činnosti
Používají se při oceňování podniku	Nezohledňují faktor času a rizika
CF podává ucelený přehled o peněžních tocích společnosti	
Umožňují měření výkonnosti dlouhodobého kapitálu vloženého do podnikání	
Při výpočtu ukazatelů lze měřit výkonnost vlastních i cizích zdrojů	

Zdroj: vlastní zpracování

### 3. Moderní finanční metody

Na základě kritiky tradičních metod finanční analýzy vznikají nové moderní finanční metody, které by měly všechny nedostatky tradičních metod odstranit. Mařík (2011) uvádí kritéria, která by měla splňovat moderní metoda:

- vykazovat co nejužší vazbu na hodnotu akcií (shareholder value). Tato vazba by se měla dát prokázat statistickými propočty;
- umožňovat využití co nejvíce informací a údajů poskytovaných účetnictvím včetně ukazatelů, které jsou na účetních údajích postaveny. Tento požadavek umožňuje jednak snížení pracnosti propočtu a jednak zvýšení komunikativnosti s dosavadní praxí;
- překonávat dosavadní námitky proti účetním ukazatelům postihujícím finanční efektivnost. A to především, aby zahrnoval kalkulaci rizika;
- umožňovat hodnocení výkonnosti a zároveň i ocenění podniků.

Podle Kislingerové (2001) spočívá zásadní odlišnost moderních ukazatelů oproti tradičním, které se opírají především o informace účetních závěrek, ve dvou základních momentech:

- zavádí myšlenku tzv. oportunitních nákladů, jinak řečeno nákladů ušlé příležitosti do měření výkonnosti, které vystupují v podobě ceny, resp. nákladů kapitálu (WACC),
- pracuje s provozním hospodářským výsledkem.

Tyto dva základní znaky lze vyzorovat u všech hodnotových kritérií, přičemž podstata je shodná a liší se pouze označení pro jednotlivé ukazatele, podle toho z jaké autorské dílny pocházejí. (Kislingerová, 2001)

Mezi nejznámější hodnotová kritéria patří především nejvíce rozšířený ukazatel EVA, MVA, CFROI, RONA, Cash Return On Gross Assets (dále jen CROGA) atd. (Kislingerová, 2001)

V této diplomové práci si více přiblížíme tři z výše jmenovaných hodnotových kritérií a to budou ukazatelé EVA, MVA a CFROI.

### 3.1 Ekonomická přidaná hodnota (Economic Value Added)

Ukazatel EVA je dílem firmy Stern Stewart, jejíž snahou bylo překlenout nedostatky tradičních ukazatelů a nalézt takový ukazatel, který dokáže podnik ohodnit jednoznačně a srozumitelně. (Kislingerová, 2001) Jak uvádí Mařík (2011) základním principem ekonomické přidané hodnoty je, že měří ekonomický zisk. Ekonomického zisku podnik dosahuje tehdy, jsou-li uhrazeny nejen běžné náklady, ale i náklady vlastního kapitálu.

*„Náklady na vlastní kapitál jsou odvozeny od očekávání vlastníků, jaký výnos jim přinese jimi vložený kapitál.“* (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013, s. 152)

#### 3.1.1 Výpočet ukazatele EVA

Mařík a Maříková (2011, s. 284) ve svém díle uvádějí že, *„Ukazatel EVA je chápán jako čistý výnos z provozní činnosti podniku snížený o náklady kapitálu (vlastního i cizího).“*

Existují dva přístupy k výpočtu ukazatele EVA. Jeden výpočet vychází z původní metodiky, která využívá vstupní data sestavená podle zahraničních standardů US GAAP a IFRS/IAS. Druhý výpočet je založen na vlastním kapitálu a je alternativou Ministerstva průmyslu a obchodu ČR, u kterého není nutné převádět standardní výkazy na ekonomické.

#### I. Vzorec pro první metodiku výpočtu

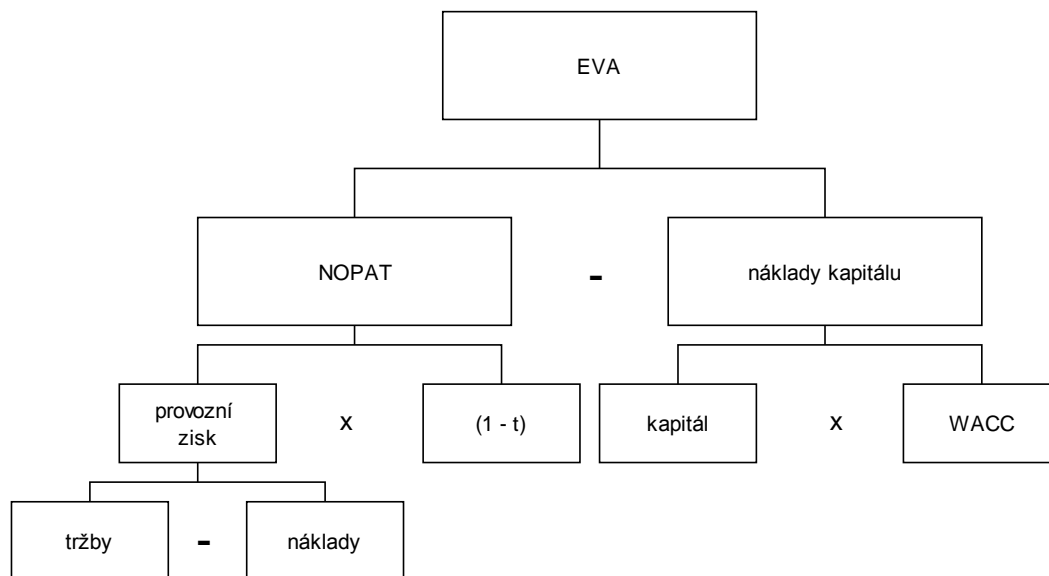
$$EVA = NOPAT - C * WACC \quad (26)$$

kde:

NOPAT      provozní zisk po zdanění (Net Operating Profit After Taxes);

C = Capital      kapitál vázaný v aktivech, sloužící operační činnosti podniku;

WACC průměrné vážené náklady na jednotku kapitálu (Weighted Average Costs of Capital).



Obrázek 6: Ukazatel EVA

Zdroj: vlastní zpracování upraveno podle <<https://managementmania.com/en/eva-economic-value-added>>

## II. Vzorec pro druhou metodiku výpočtu

$$EVA = (ROE - r_e) \times VK \quad (27)$$

kde:

$r_e$  alternativní náklad vlastního kapitálu;

VK vlastní kapitál;

ROE rentabilita vlastního kapitálu.

$$r_e = \frac{WACC * \frac{UZ}{A} - \frac{CZ}{Z} * \frac{U}{BU+O} * \left(\frac{UZ}{A} - \frac{VK}{A}\right)}{\frac{VK}{A}} \quad (28)$$

kde:

UZ           úplatné zdroje (VK + BU + O), jedná se o kapitál, který je nutno zaplatit;

O           dluhopisy;

A           aktiva;

BU           bankovní úvěry;

U/BU+O     úroková míra;

CZ           výsledek hospodaření po zdanění;

Z           zisk před zdaněním;

VK           vlastní kapitál;

WACC       vážené náklady na kapitál.

Výše váženého nákladu na kapitál se vypočítá podle následujícího vzorce:

$$WACC = r_f + r_{POD} + r_{FINSTAB} + \square_{LA} \quad (29)$$

kde:

$r_f$            bezriziková sazba;

$r_{POD}$        riziková přírážka za riziko podnikatelské;

$r_{FINSTAB}$    riziková přírážka za finanční stabilitu podniku;

$r_{LA}$        riziková přírážka za velikost podniku nebo likviditu akcií.

Bezriziková sazba  $r_f$  je odvozena od výnosnosti bezrizikových aktiv a je stanovena jako výnos desetiletých státních dluhopisů.



Riziková přírážka za riziko podnikatelské  $r_{\text{POD}}$  je navázána na ukazatel produkční síly  $\frac{\text{EBIT}}{A}$ . Výše výnosnosti aktiv má být vysoká alespoň tak, jako výše alternativních nákladů na kapitál,  $\frac{\text{EBIT}}{A} \geq \frac{UZ}{A} * \text{UM}$ .

$$X1 = \frac{UZ}{A} * \text{UM},$$

když:

$$\frac{\text{EBIT}}{A} > \frac{UZ}{A} * \text{UM}, \text{ kde } \frac{UZ}{A} * \text{UM} = X1;$$

$$\frac{\text{EBIT}}{A} > X1, \text{ pak } r_{\text{POD}} = 0\%$$

$$\frac{\text{EBIT}}{A} < 0, \text{ pak } r_{\text{POD}} = 10\%$$

$$\text{jinak } r_{\text{POD}} = \frac{\left(x_1 - \frac{\text{EBIT}}{A}\right)^2}{x_1^2} * 0,1.$$

Riziková přírážka za finanční stabilitu podniku  $r_{\text{FINSTAB}}$  charakterizuje vztahy životnosti aktiv a pasiv, je vázaná na likviditu  $L_{\text{III}}$ .

když:

$$L_{\text{III}} \leq 1, \quad \text{potom } r_{\text{FINSTAB}} = 10\%$$

$$L_{\text{III}} \geq 2, \quad \text{potom } r_{\text{FINSTAB}} = 0\%$$

$$1 < L_{\text{III}} < 2, \quad \text{potom } r_{\text{FINSTAB}} = r_{\text{FINSTAB}} = (2 - L_{\text{III}})^2 * 0,1.$$

Riziková přírážka za velikost nebo likviditu akcií  $r_{\text{LA}}$  je navázána na velikost úplatných zdrojů podniku.

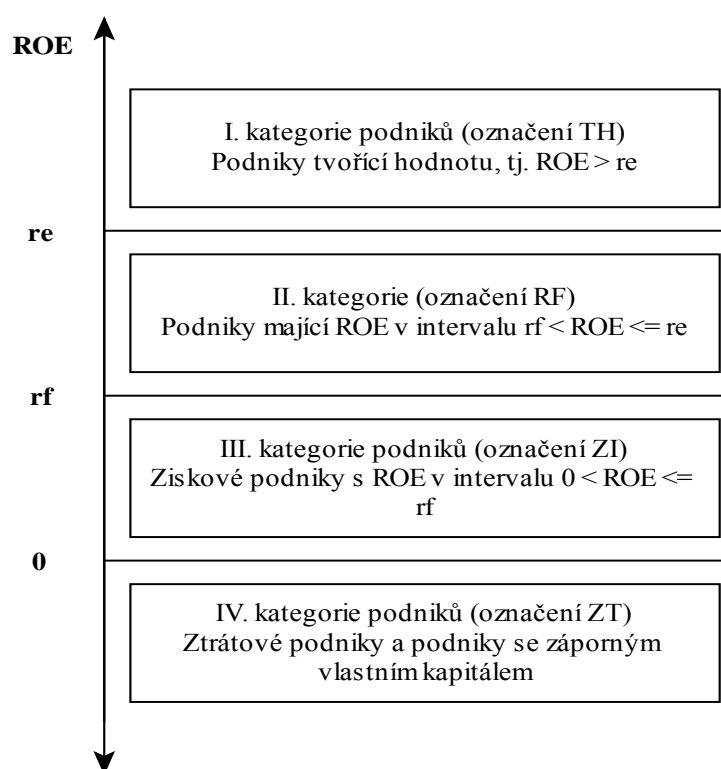
když:

$UZ \leq 100 \text{ mil. Kč}$ , potom  $r_{LA} = 5\%$

$UZ \geq 3 \text{ mld. Kč}$ , potom  $r_{LA} = 0\%$

jinak  $r_{LA} = \frac{3 \text{ mld.} - UZ^2}{168,2}$ .

S odhadem alternativního nákladu na vlastní kapitál souvisí také rozdělení podniků do čtyř kategorií, které jsou znázorněny na obrázku 7.



Obrázek 7: Rozdělení podniků do skupin podle tvorby EVA

Zdroj: vlastní zpracování upraveno podle Ministerstva průmyslu a obchodu ČR

Ukazatel vyjadřuje skutečnost, zda podnik vytváří hodnotu či nikoli. Přesněji řečeno, pokud vypočítáme EVU jako kladné číslo, znamená to, že výnosy podniku pokryly odměny investorů, tedy vlastníků a věřitelů, za riziko, které podstoupily a pro vlastníky zbylo i něco navíc. Naopak záporné hodnoty ukazatele znamenají, že výnosy nejsou dostatečné ani pro pokrytí přiměřené odměny investorům za podstoupené riziko spojené

s podnikatelskou činností. Racionální investoři tím ztratí zájem do takového podniku investovat a podnik zanikne. (Mařík, Maříková, 2005)

Ukazatel EVA má velmi široké uplatnění, mezi hlavní okruhy využití tohoto ukazatele patří zejména:

- **EVA jako nástroj finanční analýzy**

Důvod, proč je dnes velmi oblíbený, spočívá v jeho přednostech, jde zejména o postižení rizika spojeného s investicí do podniku a přiblížení kapitálového trhu. Žádoucí je, aby jeho hodnota dosahovala kladných nebo alespoň nulových hodnot. Čím vyšší je jeho hodnota, tím větší hodnotu pro vlastníky vytváří. (Mařík, 2011)

- **EVA jako nástroj řízení podniku a motivování pracovníků**

Základní princip tohoto systému spočívá v tom, že zaměstnanci jsou zainteresováni na maximalizaci ukazatele EVA a to pomocí bonusu, který je obvykle vázán na tři parametry. Prvním parametrem je celková výše EVA v daném útvaru, druhým je přírůstek EVA a posledním parametrem jsou doplňkové individuální parametry, kterými mohou být buď určité ukazatele (např. procento zmetků), nebo subjektivní hodnocení ze strany vedoucího. A každý z těchto parametrů má při stanovování bonusu různou váhu.

- **EVA jako nástroj ocenění**

Lze používat varianty výpočtu EVA a ocenění pomocí EVA entity, equity a APV. (Mařík, 2011)

### **3.2 Tržní přidaná hodnota (Market Value Added)**

Tento ukazatel je definován jako rozdíl mezi tržní cenou akcie a účetní hodnotou vloženého kapitálu na akcii. Kde platí:

$$\text{MVA} = \text{Tržní hodnota} - \text{investovaný kapitál} \quad (30)$$

Tržní hodnota představuje očekávání investorů ve vztahu k budoucnosti podniku a cílem je dosáhnout, co největší hodnoty MVA. Ke zvýšení hodnoty MVA může dojít třemi způsoby:

- investovaný kapitál vydělá víc, než představují náklady na kapitál
- dojde-li ke snížení hodnoty investovaného kapitálu při neměnné tržní hodnotě podniku
- dojde ke zvýšení tržní hodnoty podniku při stále stejné výši investovaného kapitálu.

S ukazatelem MVA je spojeno spousta nevýhod:

- nejasnost mezi tím, co je výsledkem práce manažerů a co okolnostmi, které manažeři nejsou schopni ovlivnit,
- neukazuje, zda dosažená hodnota je dostatečná vzhledem k očekávání investorů,
- lze ho použít pro hodnocení výkonnosti podniku na úrovni celého podniku. (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013)

Zlepšit funkci ukazatele MVA ve vztahu k řízení podniku lze pouze prostřednictvím jeho propojení s ukazatelem EVA, a to díky jejich jednoznačnému vztahu. MVA představuje současnou hodnotu budoucích hodnot ukazatele EVA. (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013)

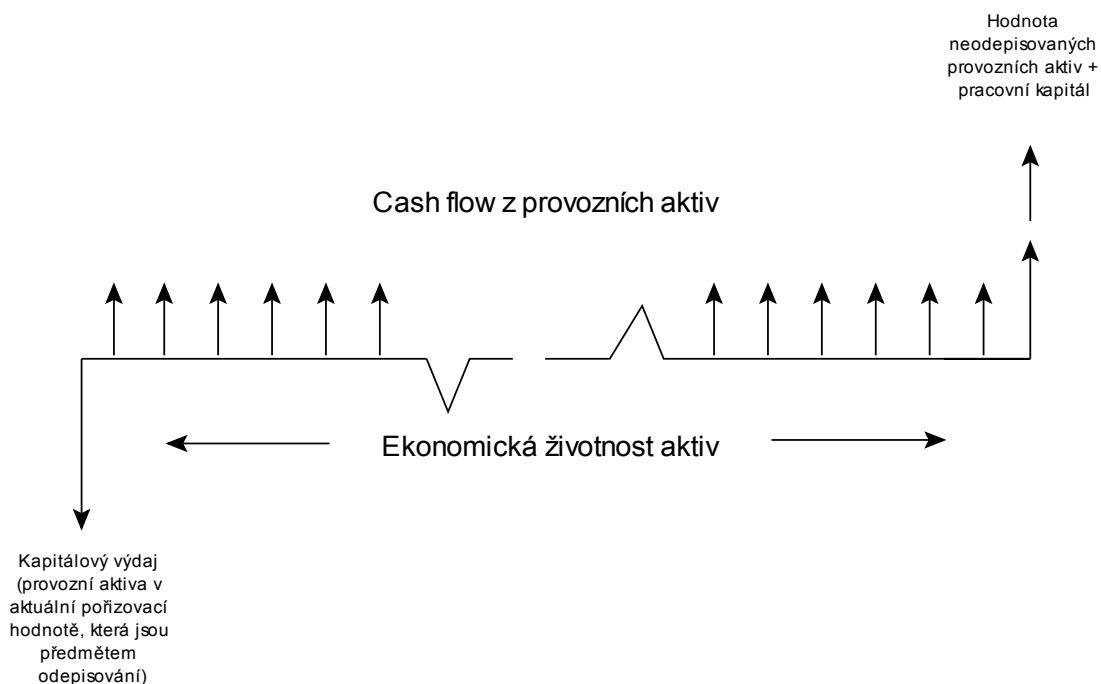
### **3.3 CF ROI (Cash Flow Return On Investment)**

V překladu to znamená rentabilitu investic založených na peněžních tocích. Je však nutné hned na začátku zdůraznit, že se nejedná o pouhý ukazatel, ale komplexní model, jehož jádrem je ukazatel – měřítko výkonů CF ROI, který je chápán především jako nástroj pro hledání odpovědi na otázku, jaká je hodnota akcie a proč. Velmi důležité je zmínit, že pro praktické použití této metody by si zájemce musel zakoupit licencovaný software. (Mařík, Maříková, 2005)

### 3.3.1 Základní rysy konstrukce modelu CF ROI

Jedná se o ukazatel výnosnosti pro celý podnik. Nikoliv však výnosnosti propočítané pomocí běžných statistických ukazatelů, nýbrž dynamicky pojaté výnosnosti, přičemž můžeme říct, že základem je zde vnitřní výnosová míra (internal rate on return - IRR). (Mařík, Maříková, 2005)

*„Základním předpokladem CF ROI je, že společnost bude v budoucích letech dosahovat konstantního objemu provozního cash flow, a sice ve výši, která je shodná s cash flow za sledované období.“* Doba, po kterou bude společnost generovat provozní cash flow, představuje dobu životnosti stálých aktiv. (Kislingerová a kol., 2007, s. 124) V posledním roce má společnost k dispozici nejen běžný provozní cash flow, ale i výnos z likvidace, tj. výnos spojený s ukončením provozu, který plyne z prodeje majetku. Pak je tedy CF ROI vnitřní výnosovou mírou těchto toků. (Mařík, Maříková, 2005) Pro lepší představivost zachycuje obrázek 8 základní princip metody CF ROI.



Obrázek 8: Základní princip metody CF ROI

Zdroj: vlastní zpracování upraveno podle Kislingerové a kol., 2007, s. 124

Mezi tři hlavní komponenty, které jsou nezbytné pro výpočet CF ROI patří:

- Počáteční výdaj, který se označuje jako **brutto investiční báze** a skládá se ze dvou základních složek a to z odepisovaných a neodepisovaných aktiv,
- **Brutto cash flow**, který se propočítává nepřímou metodou,
- **Předpokládaná doba využití odepisovaných dlouhodobých aktiv.** (Mařík, Maříková, 2005)

### 3.4 Zhodnocení metod a modelu pro měření výkonnosti podniku

Z důvodů nedostatků, které vykazují tradiční finanční ukazatele, jsou stále více využívány moderní finanční ukazatelé, které jsou obsahem třetí kapitoly. V rámci této kapitoly jsou charakterizovány tři vybrané finanční moderní metody hodnocení výkonnosti podniku. Konkrétně se jedná o ukazatel EVA, MVA a CF ROI. Jejich nejčastěji uváděné výhody a nevýhody jsou shrnuty v tabulce 7.

*Tabulka 7: Výhody a nevýhody vybraných moderních finančních metod*

	Výhody	Nevýhody
Ekonomická přidaná hodnota – EVA	Propojuje strategické a operativní řízení	Nesnadné vyčíslení vstupních údajů
	Využívá se při investičním rozhodování	Složitý výpočet WACC
	Využívá se při oceňování podniků	Nezahrnuje míru inflace ani očekávané přínosy v budoucí hodnotě
	Využívá se při odměňování manažerů	
Tržní přidaná hodnota – MVA	Pomáhá odhadnout budoucí vývoj podniku	Špatná měřitelnost výsledků práce manažerů
	Hodnota je uznána trhem	Není možné zjistit, zda výsledek, je v souladu s očekáváním manažerů
		Nebere v úvahu, zda investoři v průběhu držení vlastnických podílů v podniku byli odměněni jiným způsobem
		Měří pouze celopodnikovou výkonnost, nelze jej využít pro vnitropodnikové řízení
Cash Flow Return on Investment – CF ROI	Používá hodnoty očištěné od inflace	Výpočet ukazatele je náročný na různé úpravy vstupních hodnot
	Využívá se pro srovnání výkonnosti podniků v čase, s různou skladbou	Využití se často omezuje na rozhodnutí o alokaci zdrojů

	aktiv a v různých zemích	(investování prostředků)
	Vyjádření v procentech pomáhá snadnějšímu porovnání podniků	Obtížné vyjádření brutto investic v běžných cenách
		Využití často zůstává na podnikatelské úrovni

Zdroj: vlastní zpracování

## 4. Komplexní metody

Základním motivem pro zavádění komplexních metod do systému měření a řízení výkonnosti podniku bylo zjištění, že spoléhání se pouze na finanční metody může omezit potenciál podniku v budoucnosti. Proto pro správné hodnocení výkonnosti podniku by měly být finanční metody obohaceny přinejmenším o položky zahrnující nehmotná a intelektuální aktiva (např. vysoce kvalitní výrobky a služby, motivování a zkušení zaměstnanci a mnoho dalších.) (Knápková, Pavelková, Šteker, 2013) Mezi hlavního zástupce uplatňujícího komplexní metody lze zahrnout Balanced Scorecard (dále jen BSC), Model Excellence (dále jen EFQM) a Activity Based Costing (dále jen ABC). (Remeš, Goswami, 2004)

### 4.1 Balanced Scorecard

Základní koncept metody BSC byl formulován Robertem Kaplanem a Davidem Nortonem a jeho základ tvoří vyvážené informace o výkonnosti podniku. (Vacík, 2004)

*„BSC doplňuje finanční měřítka minulé výkonnosti o nová měřítka hybných sil budoucí výkonnosti.“* (Kaplan, Norton, 2007, s. 19)

Nejedná se však jen o pouhé měřítko, BSC lze definovat jako strategický systém měření výkonnosti podniku, který propojuje finanční a nefinanční měřítka výkonnosti podniku, a který by měl být převedením strategie podnikatelské jednotky do propojeného souboru měřítek, který definuje jak dlouhodobé strategické cíle, tak mechanismy k jejich dosažení. (Remeš, Goswami, 2004)

Pro mnoho podniků je BSC nepostradatelnou metodou při formulování a přijetí jejich strategického poslání, jehož základní hodnoty byly posléze komunikovány všem zaměstnancům. Takováto poslání by měla být podnětná, měla by podniku dodávat energii a motivaci. BSC převádí poslání a strategie podniku do cílů a měřítek zařazených do čtyř perspektiv:



- finanční;
- zákaznické;
- interních procesů;
- učení se a růstu. (Kaplan, Norton, 2007)

#### **4.1.1 Finanční perspektiva**

Ve finanční oblasti zachovává metoda BSC tradiční ukazatele s tím, že jejich plnění může působit proti cílům ostatních perspektiv. Proto se zavádí další, s financemi spojené, ukazatele, jako je například hodnocení rizika a nákladově-užitkové ukazatele. (Synek, 2008)

#### **4.1.2 Zákaznická perspektiva**

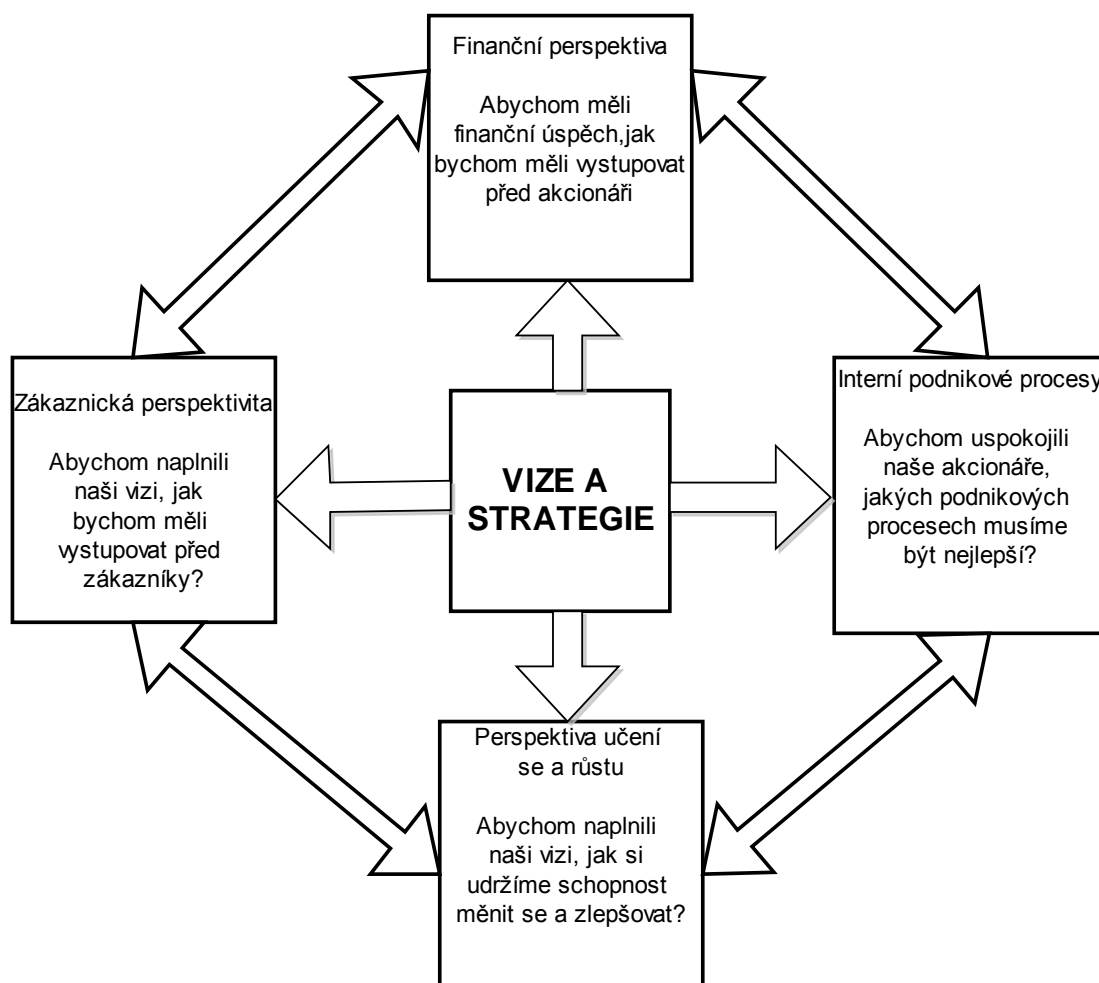
Identifikuje zákaznické a tržní segmenty, ve kterých budou manažeři podnikat a měřítka výkonnosti podnikatelské jednotky v těchto cílových segmentech. (Remeš, Goswami, 2004)

#### **4.1.3 Perspektiva interních podnikových procesů**

V této perspektivě manažeři zjišťují kritické interní procesy, ve kterých podnik musí dosahovat vynikajících výsledků. Právě tyto procesy umožňují podnikatelské jednotce jednak poskytovat hodnotové výhody, které zákazníci zaujmou a pomohou si je udržet, a navíc naplnit finanční očekávání akcionářů. (Kaplan, Norton, 2007)

#### **4.1.4 Perspektiva učení se a růstu**

Poslední perspektiva metody BSC se zabývá podnikovou infrastrukturou nutnou k vytvoření dlouhodobého růstu a zdokonalování. (Kaplan, Norton, 2007)



Obrázek 9: *Balanced Scorecard*

Zdroj: vlastní zpracování upraveno podle Kaplana, Nortona, 2007, s. 20

Vzájemné propojení všech čtyř perspektiv tvořících metodu BSC umožňuje stanovit rovnováhu mezi krátkodobými a dlouhodobými cíli, mezi požadovanými výstupy a hybnými silami těchto výstupů. (Kaplan, Norton, 2007)

#### 4.1.5 Implementace modelu Balanced Scorecard

Před zaváděním BSC do podniku je nezbytné provést několik kroků, které představují určitý formalizovaný model implementace BSC. Prvním krokem je vytvoření organizačních předpokladů ve firmě, dále je nutné specifikovat a objasnit strategii podniku, pak následuje

implementace strategie podle metodiky BSC a v posledním kroku již dochází k samotné integraci BSC do systému řízení podniku. (Kaplan, Norton, 2007)

#### **4.1.6 Integrace Balanced Scorecard do strategického plánu**

Aby docházelo ke správnému naplňování strategického plánu je nezbytné BSC neustále sledovat a průběžně vyhodnocovat. Pro tyto účely se používá formalizovaný postup, který zjednodušuje vykonávané činnosti. Následující veličiny jsou specifikovány a monitorovány pro každou perspektivu BSC:

- odvození strategických cílů;
- formulace vztahů příčin a důsledků, které představují vstupní údaje pro tvorbu strategické mapy;
- výběr ukazatelů, které slouží k vyjádření strategických cílů a měření skutečně dosažených výsledků;
- stanovení hodnot strategických cílů;
- určení strategických akcí, které jsou organizované přes interní procesy a vedou ke splnění strategických cílů. (Vacík, 2004)

#### **4.1.7 Strategické mapy**

Strategické mapy převádí systém měření výkonnosti na strategické řízení. Umožňují upřesnit strategický plán rozvoje podniku, usnadňují projednání strategického plánu se zaměstnanci, identifikují klíčové procesy, které vedou organizaci k úspěchu a umožňují efektivnější investice do lidí, technologií a organizačních činností nezbytných k zajištění plánovaných cílů podniku. (Vacík, 2004)

Podle Vacíka (2004) model strategickým map popisuje, jak je možné dosáhnout cílů a zvýšit hodnotu podniku. A k tomu, aby byla strategická mapa účinná, je nezbytné dodržovat následující zásady:

- musí existovat rovnováha mezi krátkodobými a dlouhodobými finančními cíli;

- pro dosažení finančních výsledků je důležité splnění souboru požadavků zákazníků,
- hodnoty musí být vytvářeny přes interní procesy.

#### **4.1.8 Přednosti a přínosy metody Balanced Scorecard**

Kaplan a Norton (2007) vidí přednosti metody BSC v tom, že organizace jako celek se soustřeďuje na úzký počet klíčových ukazatelů nezbytných pro průlomové zvýšení výkonnosti a dále, že metodika BSC napomáhá systémové integraci různých firemních procesů a programů.

Aby byla metoda BSC přínosná, musí se používat správně. „*Jednou z podmínek funkčnosti BSC je jeho postupné rozpracování až na nejnižší organizační jednotky, případně jednotlivce.*“ (Vacík, 2004, s. 117)

## **4.2 Model Excellence**

Model EFQM patří podobně jako model BSC ke komplexním konceptům zabývajícím se výkonností podniku a jeho činností. Důležité kritérium pro výběr tohoto konceptu je jeho zaměření na podnikové procesy, jejichž úspěšné řízení vede k dosahování excelentních výsledků. (Knápková, Pavelková, Chodúr, 2011)

EFQM je modelem Evropské nadace pro management kvality European Foundation for Quality Management, která vznikla v roce 1998 v Bruselu, a to díky projení 14 evropských podniků. Dnes má nadace kolem 500 členů, z více jak 55 zemí světa.

### **4.2.1 Koncepce modelu EFQM**

Cílem modelu EFQM je nalezení silných a slabých stránek a práce na odstranění případných nedostatků. Tímto způsobem má podnik možnost neustále se zlepšovat ve všech oblastech své existence, a tím i zvyšovat svoji konkurenceschopnost. (Managementmania.cz, 2013)

Základní koncepce, které jsou aplikovatelné na všechny podniky, vznikly z důsledných průzkumů nových trendů v managementu. Mezi tyto základní koncepce patří:

- orientace na výsledky;
- zaměření na zákazníka;
- vedení a stálost záměrů/cílů;
- management na základě procesů a faktů;
- rozvoj lidí a jejich angažovanost;
- neustálé vzdělávání, inovace a zlepšování;
- rozvoj partnerství;
- sociální odpovědnost podniku;

Všechny z výše uvedených konceptů kladou důraz především na nefinanční stránky výkonnosti podniku. (Citellus.cz, 2012)

#### **4.2.2 Model Excellence EFQM**

Model EFQM je založen na devíti kritériích, které vedou podnik k orientaci na výsledky, které uspokojí potřeby zainteresovaných stran ke zvýšení efektivity vnitřních procesů, k zapojení vlastních zaměstnanců, k rozvoji angažovanosti a motivaci a samozřejmě ke vzdělání. Kritéria jsou rozdělena do dvou skupin, kterými jsou předpoklady a fakta hodnocení výsledků. (EFQM.org, 2012)

#### **Předpoklady**

První skupina výsledků se zaměřuje na to, jak podnik koncipuje své aktivity, a tím naplňuje první část modelu. Posuzuje se zde nastavení hnacích sil, které zajišťují výkonnost a prosperitu. (EFQM.org, 2012)

- **vedení**, do kterého spadá formulace jasných záměrů ve vývoji organizace (poslání, vize, politika, kodexy atd.), osobní příklady a podpora zlepšování, inspirace, aktivizace a motivace pracovníků organizace pro naplňování záměrů;

- předmětem **strategie** je formulování, šíření, přezkoumávání a její realizace je založena na současných a budoucích potřebách a relevantních informacích;
- předmětem kritéria **pracovníků** je využívání, řízení a rozvíjení potenciálu zaměstnanců, propagace etických hodnot a nastavení komunikace pro využití jejich dovedností a znalostí;
- **partnerství a zdroje**, kam patří hlavně řízení finančních zdrojů, řízení infrastruktury a technologií, řízení informačních zdrojů, identifikace strategických a dalších partnerů;
- **procesy, produkty a služby** jsou nezbytné pro tvorbu, řízení a zlepšování procesů a jejich schopnost uspokojovat potřeby zákazníků. Součástí tohoto kritéria je také identifikace, monitoring a korekce procesů, znalosti potřeb zákazníků a uplatnění těchto znalostí při výrobě a poskytování služeb a řízení vztahů se zákazníky.

## Hodnocení výsledků

Tato skupina dat ukazuje na skutečnost, čeho podnik dosáhl, a dokumentují stav stanovených kritérií ve vztahu k nejlepším možným podnikům. Výsledky jsou hodnoceny v následujících skupinách (EFQM.org, 2012):

- **zákazníci**, kde se dokumentuje jejich vnímání podniku a dochází zde k měření spokojenosti zákazníka a jeho loajálnosti;
- **pracovníci** a jejich vnímání podniku, hodnocení ukazatelů výkonnosti ve vztahu k odborné způsobilosti, motivaci a angažovanosti zaměstnanců;
- **společnost** a jak ji vnímá místní komunita, region a jaké si udržuje vztahy k životnímu prostředí, zda dochází k uspokojování potřeb a očekávání místního, regionálního, národního, anebo mezinárodního společenství a dokumentuje se vliv společenských zájmů do činnosti podniku;
- **klíčové výsledky**, mezi které patří hlavně finanční a nefinanční výstupy a marketingové ukazatele. Posuzuje se výkonnost ve vztahu ke koncepcím a plánům, finančním parametrům a očekáváním vlastníků.

Integrální součástí modelu je také metodika RADAR, která slouží jako návod k hodnocení výsledků. Jedná se o výkonný nástroj managementu, který určuje postup na cestě k jeho úspěchu. Metodika RADAR vychází z několika perspektiv, kterými jsou:

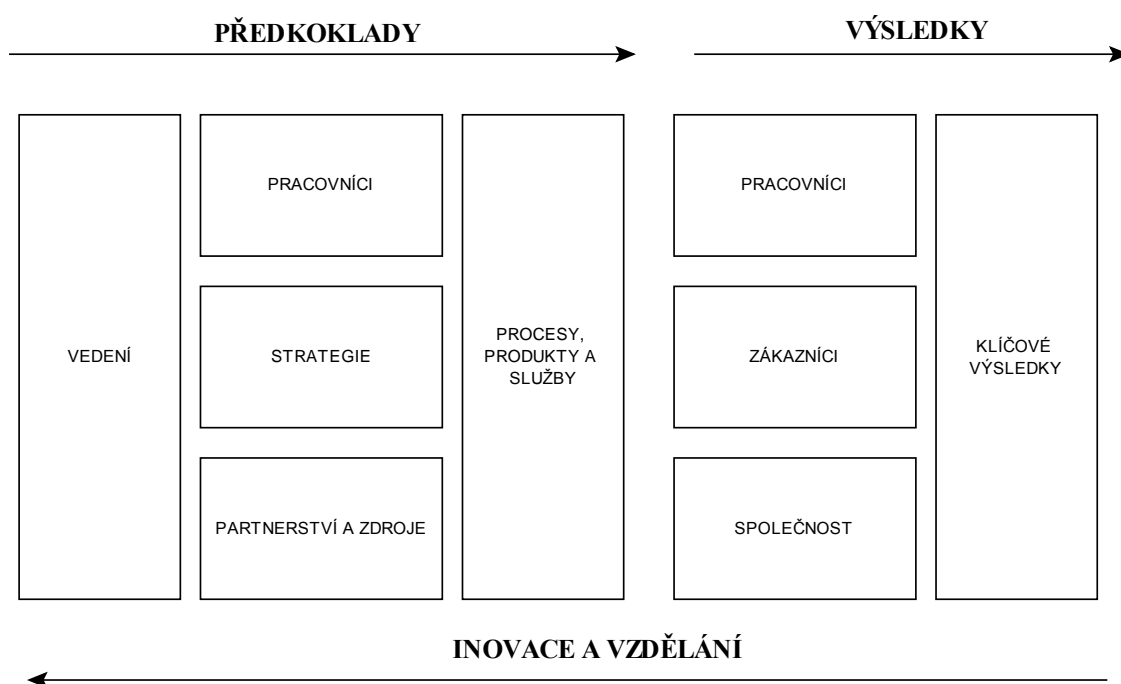
R - Result (úkolem podniku je určení požadovaných výsledků);

A - Approach (naplánování a připravení vhodných přístupů);

D- Deployment (aplikace, rozvíjení těchto přístupů);

A – Assessment (hodnocení dosažených výsledků);

R – Review (přezkoumávání dosažených výsledků). (EFQM, 2012)



Obrázek 10: Model Excellence

Zdroj: vlastní zpracování upraveno podle <http://managementmania.com/cs/efqm-excellence-model>

### **4.3 Activity Based Costing**

ABC je systém dávající výstižné informace o nákladech na jednotlivé produkty, služby, zákazníky, regiony apod. Podstatou metody ABC je zaměření se na vztah náklady - procesy. (Knápková, Pavelková, Chodúr, 2011) Při přiřazování nákladů jednotlivým objektům používá metoda ABC měření skutečných fyzických výkonů jednotlivých prováděných činností a aktivit. Tímto způsobem sleduje kalkulace činnosti, které jsou ve firmě vykonávány, a těm přiřazuje odpovídající náklady. (BusinessInfo. cz, 2012)

#### **4.3.1 Podstata metody ABC**

Jedná se o relativně nový přístup sledování a přiřazování nákladů. Odlišností od tradičních kalkulačních metod je to, že ABC nevyužívá alokaci nákladů na kalkulační jednici přes nákladová střediska, ale přes aktivity, které jsou pro tvorbu výkonů nezbytné. Důvody pro změnu v přiřazování nákladů lze nalézt ve změnách, které provázejí podnikatelskou činnost. Metoda ABC poskytuje i v nestabilních podmínkách relevantější informace, než tradiční kalkulace, a to proto se mezi dvě kategorie, kterými jsou náklady a nákladové objekty, vsouvá ještě jeden prvek, kterým jsou činnosti (aktivity). (BusinessInfo.cz, 2012)

#### **4.3.2 Způsob aplikace ABC kalkulace**

Podle Mikovcové (2008) je postup vytváření modelu ABC možné rozdělit do několika základních etap, kterými jsou:

- **Identifikace aktivit a procesů**

V prvním kroku jde o identifikaci aktivit a procesů, které v podniku probíhají. Důležité je, aby každá aktivita byla časové i věcně ohraničená a je nutné mít na paměti, že proces je logicky navazující sled událostí. Počet aktivit a tím i procesů závisí na konkrétním podniku, odvětví, velikosti, používané technologii aj. Při tvorbě kalkulace ABC postačí definovat 10-30 procesů, které je pak při analýze možné se stavět do pyramidové struktury procesů.



- **Přiřazení nepřímých nákladů jednotlivým aktivitám**

V rámci tohoto přiřazování nákladů se používá tzv. matice nákladů aktivit, která zobrazuje vztahy mezi náklady v druhovém členění a již definovanými aktivitami. Zde může docházet ke komplikacím, které jsou způsobené buď odlišnou strukturou nákladů v účetní evidenci, nebo nesprávnou definicí aktivit.

- **Výpočet jednotkových nákladů aktivit**

Třetí krok obsahuje několik na sebe navazujících aktivit. Nejprve je nutné stanovit vztahovou veličinu, nebo také jinak řečeno měřítko, pro každou definovanou aktivitu, aby ji bylo možné měřit. Dalším krokem je stanovení výkonu dané aktivity. Podílem celkových nákladů aktivit a míry výkonu dané aktivity dostaneme požadované jednotkové náklady aktivit.

- **Kalkulace nákladů zvoleného nákladového objektu**

V posledním kroku se provádí samotná kalkulace nákladů zvoleného nákladového objektu.

### **4.3.3 Využití metody ABC**

Metoda ABC umožňuje analyzovat různé oblasti podnikové činnosti z pohledu jejich hodnotové a naturální stránky. ABC kalkulace umožňuje provádět detailnější analýzy přiměřenosti nákladů připadajících danému výkonu. Ten umožňuje zpětně analyzovat již alokované náklady, hledají se nepřiměřené náklady aktivit, a to jak jednotkových, tak nepřiměřenou spotřebu jednotek aktivit až po samotné primárně záúčtované položky. Tato metoda pomáhá zjišťovat příčiny vzniku nákladů. Tato zpětná vazba sice nevyřeší všechny problémy týkající se efektivnosti podnikových výkonů, ale dokáže správně nasměrovat pozornost manažerů na problémové oblasti. (BusinessInfo.cz, 2012)

## Shrnutí

Postupem času dochází ke stále větším konkurenčním bojům v nejrůznějších odvětvích a díky tomu se klade stále větší důraz nejen na finanční stránku podniku, ale hlavně na tu hodnotovou stránku. Používání vhodného měřítka vede k růstu konkurenceschopnosti podniku, a to nejen díky přínosu pro vlastníka, ale zejména pro zákazníka. Zmíněný růst konkurenceschopnosti je patrný jak na trhu zboží, tak na trhu kapitálu. Přínosy pro praxi plynou z existence vhodně zvoleného nástroje, který umožňuje podniku zvyšovat jeho výkonnost, a tím přispívá k dosažení jeho dlouhodobého strategického cíle.

*Tabulka 8: Výhody a nevýhody vybraných komplexních metod*

	Výhody	Nevýhody
Balanced Scorecard (BSC)	Komplexní zaměření	Složitý systém
	Včasné odhalení závažných problémů	Náročný na zavedení
	Podpora procesního přístupu	Znázorňuje pouze strategické cíle
	Pružnost při sledování plnění podnikové strategie	
	Tlak na zodpovědnost pracovníků	
Model Excellence (EFQM)	Podrobný model	Proces hodnocení je časově náročnější
	Bodové hodnocení je porovnatelné	Vyžaduje počáteční školení hodnotitelů
	Detailní systém hodnocení RADAR	
Activity Based Costing (ABC)	Orientace na podnikové procesy	Složitý systém nástrojů pro přiřazení nákladů jednotlivým procesům
	Poskytnutí důležitých informací pro management	

Zdroj: vlastní zpracování

## **5. Charakteristika vybraného podniku**

V úvodu praktické části bude blíže představena společnost HST TechnoLogic s.r.o.

### **5.1 Profil společnosti HST TechnoLogic s.r.o.**

HST TechnoLogic s.r.o. je technologickou společností, která vznikla zápisem do obchodního rejstříku dne 19.9.1995 pod obchodní firmou HST Vrchlabí s.r.o., a svoji praktickou činnost zahájila na počátku roku 1996. Ke dni 3.8.2002 byla společnost přejmenována na HST TechnoLogic s.r.o. K datu zpracování tohoto materiálu společnost zastřešuje činnost čtyř organizačních jednotek, kterými jsou:

#### **HST CREATIVE**

Je výzkumně-vývojová skupina, která poskytuje obchodním společnostem skupiny produktů distribuovaných pod mezinárodně registrovanou ochrannou známkou HST CREATIVE. Právě tato značka se za poměrně krátkou dobu stala nejvýznamnějším hráčem na tuzemském trhu prostředků pro automatizaci svařování a úspěšně proniká na Evropské trhy.

#### **HST CEBORA CZ**

Je obchodně-servisní skupina, která zabezpečuje distribuci světoznámé svařovací techniky CEBORA. Jako další významné aktivity směřující k uspokojení potřeb zákazníků v celé šíři průmyslové produkce patří např. precisní předprodejní a technologická podpora, laboratorní testy, odborný servis, testování výrobních postupů podle požadavků zákazníka a následná spolupráce při vývoji výrobku.

#### **Výzkumné a Vývojové Centrum Nikoly Tesly (VCNT)**

Centrum je v provozu od roku 2012 jako špičkové pracoviště na evropské úrovni, ve kterém vznikají všechny produkty vyráběné pod značkou HST CREATIVE. Velkým vzorem pro společnost HST Technologic s.r.o. je vynikající vědec, který zásadně ovlivnil

technologický rozvoj lidské společnosti, Dr. Nikola Tesla, a proto také nese výzkumné centrum právě jeho jméno. VCNT je vybaveno reprezentativními prostory a špičkovou technikou pro účinný aplikovaný výzkum a vývoj. Od začátku provozu VCNT bylo již uvedeno na trh 21 vysoce inovativních produktů, které jsou prodávány v celé Evropě, a které s úspěchem konkurují nejsofistikovanějším strojům etablovaných evropských společností.

### **HST PRODUCTION s.r.o.**

Je dceřiná společnost společnosti HST Technologic s.r.o., která zabezpečuje výrobu strojních produktů HST CREATIVE. Do obchodního rejstříku byla zapsána dne 8. června 2011. Kromě výrobních požadavků mateřské společnosti klade důraz také na výrobu strojních celků pro externí zákazníky, zejména potom na výrobu komplexních produktů, jako jsou svářeční a montážní přípravky, mechanické části strojů atd. Společnost HST PRODUCTION s.r.o. je rozdělena do čtyř úseků, které jsou nesmírně důležité pro výrobu a patří mezi ně technologie a příprava výroby, dělení materiálu plasmovým paprskem, zámečnická dílna a obráběčská dílna. Všechny úseky jsou vybavené špičkovou a moderní technikou na vysoké úrovni.

#### **5.1.1 Základní informace**

Základní identifikační údaje z Obchodního rejstříku vedeného Krajským soudem v Hradci Králové:

Datum zápisu	19. září 1995
Spisová značka	C 8567 vedená u Krajského soudu v Hradci Králové
Obchodní firma	HST TECHNOLOGIC s.r.o.
Sídlo	Zámecká 221, 54301, Vrchlabí
Identifikační číslo	64257339
Právní forma	Společnost s ručením omezeným
Jednatel	Karel Horáček
Společník	Karel Horáček

Podíl	Vklad: 100 000 Kč Splaceno: 100% Obchodní podíl: 100% Druh podílu: základní Kmenový list: nebyl vydán
Základní kapitál	100 000 Kč

### 5.1.2 Předmět podnikání

Společnost HST TechnoLogic s.r.o. patří mezi nejdůležitější dodavatele trhu svařovací techniky a technologií v ČR. Její snahou je vyrábět sofistikované výrobní prostředky s vynikajícím poměrem ceny vzhledem k užitné hodnotě. Dle klasifikace ekonomických činností se zabývá (zestručněno):

- Velkoobchod s ostatními stroji a zařízením;
- výroba kovových konstrukcí a jejich dílů;
- povrchová úprava a zušlechťování kovů; obrábění;
- výroba ostatních elektrických zařízení;
- výroba ostatních strojů pro speciální účely;
- instalace průmyslových strojů a zařízení;
- zprostředkování velkoobchodu a velkoobchod v zastoupení se stroji, průmyslovým zařízením, loděmi a letadly;
- velkoobchod s ostatními stroji, strojním zařízením a příslušenstvím;
- inženýrské činnosti a související technické poradenství;
- technické zkoušky a analýzy.

### 5.1.3 Zásadní události

Pro důkladné představení společnosti HST TechnoLogic s.r.o. je ještě nezbytné zmínit důležité mezníky a výjimečné události, které společnost zažila za dobu své existence,

a které zatím nebyly zmíněny. Tyto události začínají rokem 1996, kdy došlo k zahájení činnosti a končí rokem 2014, kdy společnost za svou špičkovou úroveň vývoje HST CREATIVE a podporující investice do výzkumu a vývoje, získala pro roky 2014-2018 Grant Technologické Agentury České republiky. Již v roce 1997 došlo k úspěšnému vybudování vlastní sítě distributorů. Mezi další významné události patří například založení pobočky v Praze, Ostravě a České Lípě, zahájení práce na projektu QUADRATIC, kde výsledkem bylo přihlášení patentového práva na řešení vynálezu. V roce 2013 dochází k úspěšnému proniknutí na zahraniční trhy, a tím se společnost stává nejvýznamnější firmou v oboru.

#### **5.1.4 Partneři a přátelé**

Mezi významná vědecká a výzkumná pracoviště, se kterými společnost spolupracuje, patří Strojní fakulta na ČVUT v Praze, se kterou společnost spolupracuje v praktické rovině s cílem propojení akademického prostoru s průmyslovou praxí. Dále společnost spolupracuje s univerzitou v Miláně, kde díky společnosti CEBORA S.p.A spolupracuje s fakultou fyziky na technologiích určených pro průmyslové dělení kovových materiálů plasmovým paprskem. A posledním spolupracujícím subjektem je americká společnost Lockheed Martin, se kterou byla zahájena spolupráce na vývoji systémů pro svařování nádoby olejového filtru pro bojové letouny značky F 16 Fighting Falcon.

## **5.2 Aplikace metod měření výkonnosti ve vybraném podniku**

V této podkapitole jsou aplikovány tři vybrané metody pro měření a řízení výkonnosti společnosti HST Technologic s.r.o. V teoretické části je přiblíženo rozdělení ukazatelů tradičních, moderních a netradičních a právě z tohoto rozdělení se v praktické části bude vycházet.

### **5.2.1 Analýza tradičních metod**

Pro analýzu tradičních metod byly vybrány absolutní a poměrové ukazatele.

## **1) Analýza absolutních ukazatelů**

Vzhledem k tomu, že ve sledovaném období došlo k velkým investicím, bude velmi zajímavé sledovat vývoj absolutních ukazatelů, které se zabývají analýzou majetkové a finanční struktury. Hlavními nástroji, které se pro analýzu absolutních ukazatelů používají, jsou analýza vývojových trendů a procentuální rozbor jednotlivých položek výkazů.

### **• Analýza majetkové struktury**

V rámci této analýzy jsou pro lepší orientaci a přehlednost vypracovány dvě tabulky. Tabulka 9 znázorňuje podíly jednotlivých položek majetku na celkových aktivech společnosti. V tabulce 10 je zachycen vývoj majetku společnosti v %.

Procentuální podíl dlouhodobého majetku na celkových aktivech se v letech 2009 a 2010 pohyboval na úrovni 5-6% . V následujícím roce sledovaného období se razantně zvýšil podíl dlouhodobého majetku na celkových aktivech, a to na více jak 44%. Od tohoto roku se tento podíl stále zvyšoval. Důvodem tak velké změny v majetkové struktuře byla investice do výzkumného a vývojového centra v rámci dotace v celkové výši 26 628 000 Kč. Tato investice je rozdělena na koupi pozemku za 800 000 Kč, nákup technologií za cca 4 360 000 Kč a investice do výstavby budovy za 20 857 000 Kč. Dlouhodobý nehmotný majetek má v průběhu sledovaného období nejprve rostoucí a následně klesající charakter. Zlomovým rokem byl rok 2011, kde dlouhodobý nehmotný majetek dosahoval nejvyšší úrovně. Jeho podíl na celkových aktivech je téměř zanedbatelný a pohybuje se kolem 1%. Ke změně dlouhodobého finančního majetku došlo v roce 2011, kdy se společnost stala společníkem v dceřiné společnosti HST Production s.r.o. s vkladem 100 000 Kč.

Procentuální podíl oběžných aktiv na celkových aktivech zaznamenal ve sledovaném období poměrně výraznou změnu i přesto, že hodnota celkových oběžných aktiv se pohybovala na stabilní úrovni. Procentuální podíl zásob je nejvyšší v roce 2009, kdy dosahuje téměř 72 % na celkových aktivech, v následujících letech se jeho procentuální podíl snižuje, v roce 2011 je jejich podíl pouhých 32,65%. Další významnou položkou ve struktuře majetku jsou krátkodobé pohledávky, které v roce 2010 dosahují podílu na

celkových aktivech 28,5%. Další položky struktury majetku jsou k poměru celkových aktiv zanedbatelné.

*Tabulka 9: Vývoj majetku společnosti HST TechnoLogic s.r.o. v %*

	2009	2010	2011	2012	2013
Aktiva celkem	28 123 782	32 993 862	61 684 000	50 466 000	45 197 000
<b>DLOUHODOBÝ MAJETEK</b>	<b>1 664 440</b>	<b>1 615 481</b>	<b>27 537 000</b>	<b>22 985 000</b>	<b>23 389 000</b>
<i>Podíl ze sumy aktiv</i>	<i>5,92%</i>	<i>4,90%</i>	<i>44,64%</i>	<i>45,55%</i>	<i>51,75%</i>
<b>Dlouhodobý nehmotný majetek</b>	<b>266 623</b>	<b>350 283</b>	<b>632 000</b>	<b>575 000</b>	<b>286 000</b>
<i>Podíl ze sumy aktiv</i>	<i>0,95%</i>	<i>1,06%</i>	<i>1,02%</i>	<i>1,14%</i>	<i>0,63%</i>
Dlouhodobý hmotný majetek	1 397 817	1 265 198	26 805 000	22 310 000	23 003 000
<i>Podíl ze sumy aktiv</i>	<i>4,97%</i>	<i>3,83%</i>	<i>43,46%</i>	<i>44,21%</i>	<i>50,89%</i>
<b>Dlouhodobý finanční majetek</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>100 000</b>	<b>100 000</b>	<b>100 000</b>
<i>Podíl ze sumy aktiv</i>	<i>0,00%</i>	<i>0,00%</i>	<i>0,16%</i>	<i>0,20%</i>	<i>0,22%</i>
<b>OBĚŽNÁ AKTIVA</b>	<b>26 403 615</b>	<b>31 316 258</b>	<b>34 104 000</b>	<b>27 392 000</b>	<b>21 717 000</b>
<i>Podíl ze sumy aktiv</i>	<i>93,88%</i>	<i>94,92%</i>	<i>55,29%</i>	<i>54,28%</i>	<i>48,05%</i>
<b>Zásoby</b>	<b>20 213 868</b>	<b>19 412 414</b>	<b>20 138 000</b>	<b>21 137 000</b>	<b>14 971 000</b>
<i>Podíl ze sumy aktiv</i>	<i>71,87%</i>	<i>58,84%</i>	<i>32,65%</i>	<i>41,88%</i>	<i>33,12%</i>
<b>Dlouhodobé pohledávky</b>	<b>163 254</b>	<b>80 242</b>	<b>137 000</b>	<b>35 000</b>	<b>510 000</b>
<i>Podíl ze sumy aktiv</i>	<i>0,58%</i>	<i>0,24%</i>	<i>0,22%</i>	<i>0,07%</i>	<i>1,13%</i>
<b>Krátkodobé pohledávky</b>	<b>5 680 553</b>	<b>9 404 376</b>	<b>13 442 000</b>	<b>6 089 000</b>	<b>7 573 000</b>
<i>Podíl ze sumy aktiv</i>	<i>20,20%</i>	<i>28,50%</i>	<i>21,79%</i>	<i>12,07%</i>	<i>16,76%</i>
<b>Dlouhodobý finanční majetek</b>	<b>345 940</b>	<b>2 419 225</b>	<b>387 000</b>	<b>131 000</b>	<b>- 1 237 000</b>
<i>Podíl ze sumy aktiv</i>	<i>1,23%</i>	<i>7,33%</i>	<i>0,63%</i>	<i>0,26%</i>	<i>-2,74%</i>
<b>ČASOVÉ ROZLIŠENÍ</b>	<b>55 727</b>	<b>62 124</b>	<b>43 000</b>	<b>89 000</b>	<b>91 000</b>
<i>Podíl ze sumy aktiv</i>	<i>0,20%</i>	<i>0,19%</i>	<i>0,07%</i>	<i>0,18%</i>	<i>0,20%</i>
<b>Suma aktiv (100%)</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Zdroj: vlastní zpracování upraveno podle účetních uzávěrek společnosti HST TechnoLogic s.r.o.

Vývoj dlouhodobého majetku v sobě odráží již zmíněnou investici. Dlouhodobý hmotný majetek mezi roky 2010 a 2011 vzrostl o 2019%. Celková hodnota zásob se ve sledovaném období pohybovala přibližně ve výši 20 mil.Kč, pouze v roce 2013 poklesla jejich hodnota oproti předchozímu roku o 23% a to z důvodu použití do dvou projektů, které se v daném roce uskutečnily a pokynu nekupovat další materiál. Krátkodobé i dlouhodobé pohledávky velmi kolísají. Hodnota krátkodobých pohledávek od roku 2009 do roku 2011 velmi rychle roste, a to až o zhruba 108%. V roce 2012 klesla jejich hodnota o více jak 54%, v následujícím roce se jejich hodnota opět nepatrně zvýšila. Velmi zajímavé je sledovat vývoj krátkodobého finančního majetku, protože se jeho hodnota z důvodu finanční výpomoci z rodiny mezi roky 2009 a 2010 zvýšila o 599%. Od roku 2010 jeho úroveň klesá, až do záporných hodnot. Záporná hodnota je způsobena možností čerpat kontokorentní úvěr. Všechny potřebné informace jsou shrnuty v tabulce 10.

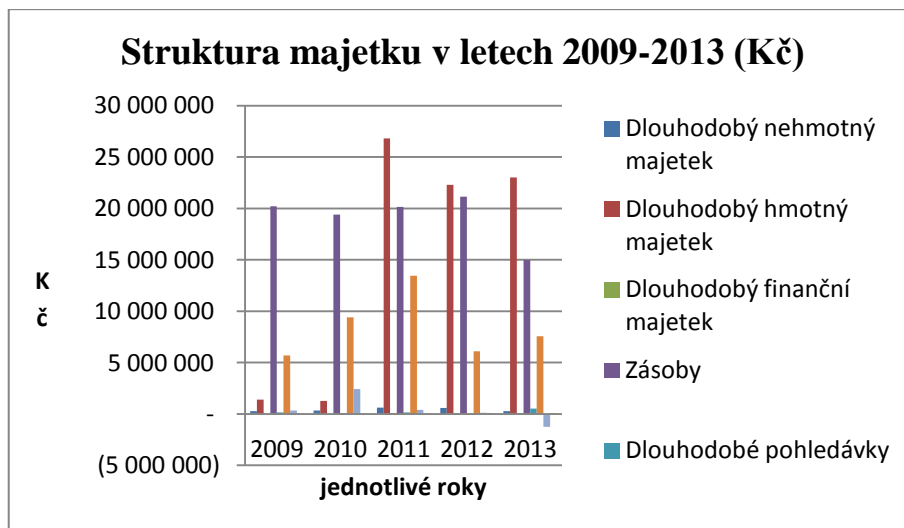


Tabulka 10: Struktura majetku ve společnosti HST TechnoLogic s.r.o.

	2009	2010	2011	2012	2013
Aktiva celkem	28 123 782	32 993 862	61 684 000	50 466 000	45 197 000
Dlouhodobý nehmotný majetek	266 623	350 283	632 000	575 000	286 000
Meziroční změna v %		31,38%	80,43%	-9,02%	-50,26%
Dlouhodobý hmotný majetek	1 397 817	1 265 198	26 805 000	22 310 000	23 003 000
Meziroční změna v %		-9,49%	2018,64%	-16,77%	3,11%
Dlouhodobý finanční majetek	-	-	100 000	100 000	100 000
<b>DLOUHODOBÝ MAJETEK</b>	<b>1 664 440</b>	<b>1 615 481</b>	<b>27 537 000</b>	<b>22 985 000</b>	<b>23 389 000</b>
Meziroční změna v %		-2,94%	1604,57%	-16,53%	1,76%
Zásoby	20 213 868	19 412 414	20 138 000	21 137 000	14 971 000
Meziroční změna v %		-3,96%	3,74%	4,96%	-29,17%
Dlouhodobé pohledávky	163 254	80 242	137 000	35 000	510 000
Meziroční změna v %		-50,85%	70,73%	-74,45%	1357,14%
Krátkodobé pohledávky	5 680 553	9 404 376	13 442 000	6 089 000	7 573 000
Meziroční změna v %		65,55%	42,93%	-54,70%	24,37%
Krátkodobý finanční majetek	345 940	2 419 225	387 000	131 000	- 1 237 000
Meziroční změna v %		599,32%	-84,00%	-66,15%	-1044,27%
<b>OBĚŽNÁ AKTIVA</b>	<b>26 403 615</b>	<b>31 316 258</b>	<b>34 104 000</b>	<b>27 392 000</b>	<b>21 717 000</b>
Meziroční změna v %		18,61%	8,90%	-19,68%	-20,72%
<b>ČASOVÉ ROZLIŠENÍ</b>	<b>55 727</b>	<b>62 124</b>	<b>43 000</b>	<b>89 000</b>	<b>91 000</b>
Meziroční změna v %		11,48%	-30,78%	106,98%	2,25%

Zdroj: vlastní zpracování upraveno podle účetních uzávěrek společnosti HST TechnoLogic s.r.o.

Na obrázku 11 je znázorněna struktura majetku společnosti HST TechnoLogic s.r.o. v Kč, ze kterého je ještě lépe vidět, jak se ve sledovaném období měnila jeho struktura.



Obrázek 11: Struktura majetku společnosti HST TechnoLogic s.r.o.

Zdroj: vlastní zpracování

- **Analýza finanční struktury**

Podobně jako u analýzy majetkové struktury, budou pro analýzu finanční struktury, pro lepší přehlednost, vypracovány dvě tabulky. Vlastní kapitál společnosti v letech 2009 a 2010 tvoří shodně 55% z celkových pasiv společnosti i přesto, že celková hodnota vlastního kapitálu se v těchto letech liší zhruba o 2,5 mil.Kč. Hlavním důvodem je vyšší celková hodnota výsledku hospodaření z minulých let. V roce 2011 celková hodnota vlastního kapitálu opět vzrostla, ale procentuální podíl vlastního kapitálu na celkových pasivech klesl na pouhých 33%, a to z důvodu již zmíněné investice. V posledních dvou letech sledovaného období společnost vykazovala podobnou celkovou hodnotu vlastního kapitálu, ale vzhledem k tomu, že rok 2012 byl jediným rokem, kdy společnost dosáhla ztráty (ve výši 1 682 000 Kč), je procentuální podíl vlastního kapitálu na celkových pasivech vyšší v roce 2013.

Celková hodnota cizích zdrojů se z roku 2009 na rok 2010 nepatrně zvýšila, ale důležité je si povšimnout, že procentuální podíl cizích zdrojů na celkových pasivech klesl, a to zhruba o 6% z důvodu vyšší hodnoty pasiv. V roce 2011 dosáhl procentuální podíl cizího kapitálu nejvyšší hodnoty, a to téměř 64%. V tomto roce došlo ke zvýšení jak krátkodobých a dlouhodobých závazků, tak i bankovních úvěrů a výpomocí. V následujících letech dochází k postupnému poklesu procentuálního podílu cizího kapitálu na celkových pasivech z důvodu snižování krátkodobých závazků a bankovních úvěrů a výpomocí i přesto, že se zvýšila hodnota dlouhodobých závazků a to o 9 633 000 Kč. Následující tabulka 11 znázorňuje všechny potřebné informace.

*Tabulka 11: Finanční struktura společnosti HST TechnoLogic s.r.o. v %*

	2009	2010	2011	2012	2013
Pasiva celkem	28 123 782	32 993 862	61 684 000	50 466 000	45 197 000
<b>VLASTNÍ KAPITÁL</b>	<b>15 611 781</b>	<b>18 160 563</b>	<b>20 692 000</b>	<b>19 010 000</b>	<b>19 467 000</b>
<i>Podíl ze sumy pasiv</i>	<i>55,51%</i>	<i>55,04%</i>	<i>33,55%</i>	<i>37,67%</i>	<i>43,07%</i>
<b>Základní kapitál</b>	<b>100 000</b>	<b>100 000</b>	<b>100 000</b>	<b>100 000</b>	<b>100 000</b>
<i>Podíl ze sumy pasiv</i>	<i>0,36%</i>	<i>0,30%</i>	<i>0,16%</i>	<i>0,20%</i>	<i>0,22%</i>
<b>Kapitálové fondy</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<i>Podíl ze sumy pasiv</i>	<i>0,00%</i>	<i>0,00%</i>	<i>0,00%</i>	<i>0,00%</i>	<i>0,00%</i>
<b>Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku</b>	<b>10 000</b>	<b>10 000</b>	<b>10 000</b>	<b>10 000</b>	<b>10 000</b>
<i>Podíl ze sumy pasiv</i>	<i>0,04%</i>	<i>0,03%</i>	<i>0,02%</i>	<i>0,02%</i>	<i>0,02%</i>
<b>Výsledek hospodaření minulých let</b>	<b>13 239 166</b>	<b>15 501 781</b>	<b>18 051 000</b>	<b>20 582 000</b>	<b>18 893 000</b>

Podíl ze sumy pasiv	47,07%	46,98%	29,26%	40,78%	41,80%
<b>Výsledek hospodaření běžného úč. období (+/-)</b>	<b>2 262 614</b>	<b>2 548 782</b>	<b>2 531 000</b>	<b>- 1 682 000</b>	<b>464 000</b>
Podíl ze sumy pasiv	8,05%	7,73%	4,10%	-3,33%	1,03%
<b>CIZÍ ZDROJE</b>	<b>12 340 748</b>	<b>12 411 692</b>	<b>39 275 000</b>	<b>31 452 000</b>	<b>25 730 000</b>
Podíl ze sumy pasiv	43,88%	37,62%	63,67%	62,32%	56,93%
<b>Rezervy</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Podíl ze sumy pasiv	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<b>Dlouhodobé závazky</b>	<b>2 660 861</b>	<b>2 915 612</b>	<b>5 734 000</b>	<b>5 790 000</b>	<b>15 367 000</b>
Podíl ze sumy pasiv	9,46%	8,84%	9,30%	11,47%	34,00%
<b>Krátkodobé závazky</b>	<b>7 125 775</b>	<b>7 409 861</b>	<b>17 883 000</b>	<b>13 581 000</b>	<b>7 641 000</b>
Podíl ze sumy pasiv	25,34%	22,46%	28,99%	26,91%	16,91%
<b>Bankovní úvěry a výpomoci</b>	<b>2 554 112</b>	<b>2 086 219</b>	<b>15 658 000</b>	<b>12 081 000</b>	<b>2 722 000</b>
Podíl ze sumy pasiv	9,08%	6,32%	25,38%	23,94%	6,02%
<b>ČASOVÉ ROZLIŠENÍ</b>	<b>171 253</b>	<b>2 421 608</b>	<b>1 717 000</b>	<b>4 000</b>	<b>-</b>
Podíl ze sumy pasiv	0,61%	7,34%	2,78%	0,01%	0,00%
<b>Suma pasiv (100%)</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>

Zdroj: vlastní zpracování upraveno podle účetních uzávěrek společnosti HST TechnoLogic s.r.o.

V tabulce meziročních změn finanční struktury společnosti HST TechnoLogic s.r.o., největší výkyvy zaznamenává výsledek hospodaření běžného účetního období, kdy v jednom roce klesl o více jak 166%. Celková hodnota cizích zdrojů se v roce 2011 razantně zvýšila a to o téměř 217% a v následujících letech opět pomalu klesá. Ale jednotlivé položky cizích zdrojů, zaznamenávají v průběhu sledovaného období výrazné výkyvy. A obdobně tomu tak je i u časového rozlišení. Vývoj jednotlivých položek finanční struktury je znázorněn v tabulce 12

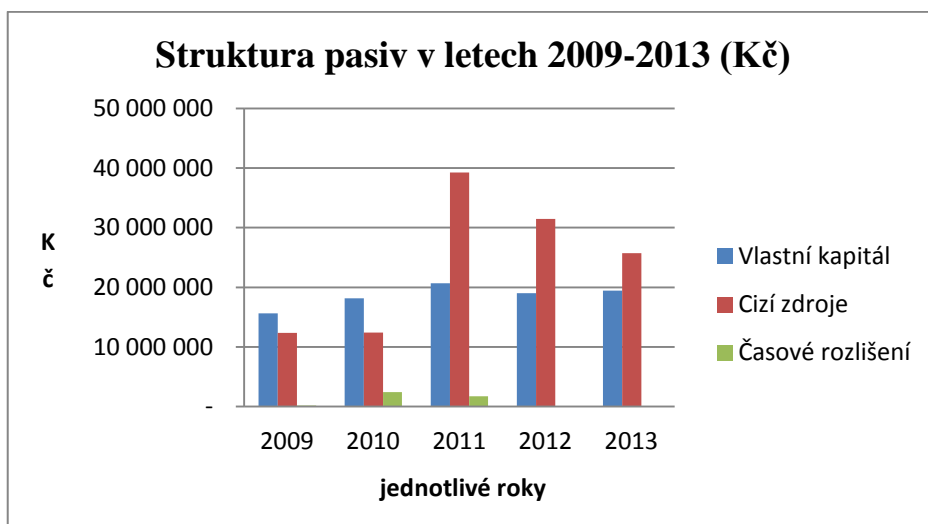
Tabulka 12: Finanční struktura ve společnosti HST TechnoLogic s.r.o.

	2009	2010	2011	2012	2013
Pasiva celkem	28 123 782	32 993 862	61 684 000	50 466 000	45 197 000
Základní kapitál	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
Výsledek hospodaření minulých let	13 239 166	15 501 781	18 051 000	20 582 000	18 893 000
Meziroční změna v %		17,09%	16,44%	14,02%	-8,21%
Výsledek hospodaření běžného úč. období (+/-)	2 262 614	2 548 782	2 531 000	- 1 682 000	464 000
Meziroční změna v %		12,65%	-0,70%	-166,46%	127,59%
<b>VLASTNÍ KAPITÁL</b>	<b>15 611 781</b>	<b>18 160 563</b>	<b>20 692 000</b>	<b>19 010 000</b>	<b>19 467 000</b>
Meziroční změna v %		16,33%	13,94%	-8,13%	2,40%
Dlouhodobé závazky	2 660 861	2 915 612	5 734 000	5 790 000	15 367 000
Meziroční změna v %		9,57%	96,67%	0,98%	165,41%
Krátkodobé závazky	7 125 775	7 409 861	17 883 000	13 581 000	7 641 000
Meziroční změna v %		3,99%	141,34%	-24,06%	-43,74%

Bankovní úvěry a výpomoci	2 554 112	2 086 219	15 658 000	12 081 000	2 722 000
<i>Meziroční změna v %</i>		-18,32%	650,54%	-22,84%	-77,47%
<b>CIZÍ ZDROJE</b>	<b>12 340 748</b>	<b>12 411 692</b>	<b>39 275 000</b>	<b>31 452 000</b>	<b>25 730 000</b>
<i>Meziroční změna v %</i>		0,57%	216,44%	-19,92%	-18,19%
<b>ČASOVÉ ROZLIŠENÍ</b>	<b>171 253</b>	<b>2 421 608</b>	<b>1 717 000</b>	<b>4 000</b>	<b>-</b>
<i>Meziroční změna v %</i>		1314,05%	- 29,10%	-99,77%	-100,00%

Zdroj: vlastní zpracování upraveno podle účetních uzávěrek společnosti HST TechnoLogic s.r.o.

Obrázek 12 zachycuje strukturu pasiv ve společnosti HST TechnoLogic s.r.o. ve sledovaném období. Nezanedbatelné jsou i hodnoty časového rozlišení, které jsou výrazné v letech 2010 a 2011. V příloze jsou dále obrázky vývoje vlastního a cizího kapitálu ve společnosti HST TechnoLogic s.r.o.



Obrázek 12: Struktura pasiv ve společnosti HST TechnoLogic s.r.o.

Zdroj: vlastní zpracování

- **Analýza výkazu zisku a ztrát a výsledku hospodaření**

Pro společnost HST TechnoLogic s.r.o. je hlavní činností prodej zboží, a to jak již bylo zmíněno značky CEBORA CZ. Následná analýza nákladů a výnosů bude aplikována převážně na nejdůležitější činnosti, na které se společnost zaměřuje. Všechny nejdůležitější informace jsou shrnuty v tabulce 13 a tabulce 14.

Podíl nákladů vynaložených na prodané zboží je v celém sledovaném období prakticky stabilní na úrovni 50%. Ani výkonová spotřeba nevykazuje velkého vychýlení a pohybuje

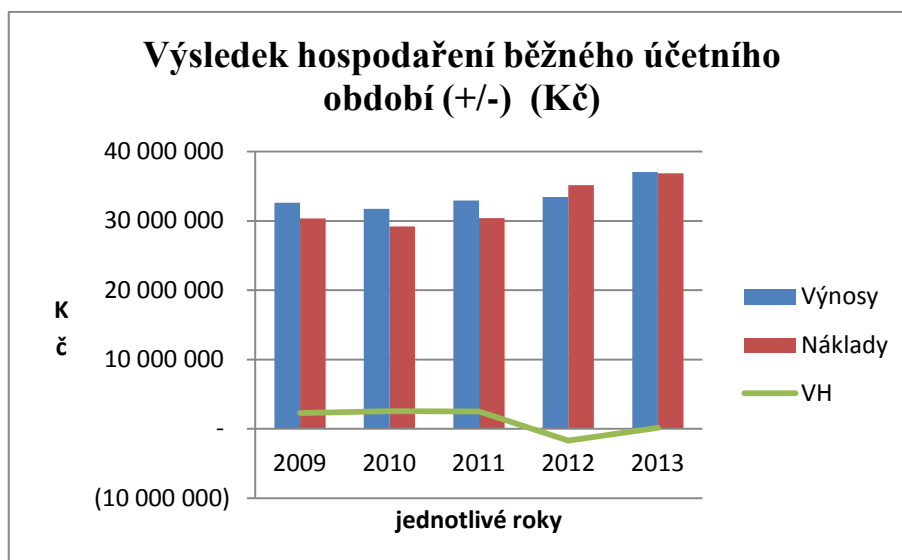
se kolem 30% z tržeb na prodané zboží. Vývoj osobních nákladů jako důležité položky v každé společnosti je komentován dále v textu. Ostatní náklady jsou zanedbatelné.

*Tabulka 13: Vývoj provozních nákladů ve společnosti HST TechnoLogic s.r.o.*

	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Náklady vynaložené na prodané zboží</b>	<b>15 149 476</b>	<b>13 437 782</b>	<b>15 726 000</b>	<b>15 599 000</b>	<b>16 890 000</b>
<i>Meziroční změna v %</i>		-11,2987%	17,0282%	-0,8076%	8,2762%
Podíl z celkových nákladů	50,8609%	46,5887%	52,6358%	45,7422%	47,1985%
<b>Výkonová spotřeba</b>	<b>8 616 664</b>	<b>8 666 379</b>	<b>8 328 000</b>	<b>11 567 000</b>	<b>11 981 000</b>
<i>Meziroční změna v %</i>		0,5770%	-3,9045%	38,8929%	3,5791%
Podíl z celkových nákladů	28,9285%	30,0463%	27,8743%	33,9188%	33,4805%
<b>Ostatní provozní náklady</b>	<b>71 697</b>	<b>749 660</b>	<b>182 000</b>	<b>92 000</b>	<b>388 000</b>
<i>Meziroční změna v %</i>		945,5904%	-75,7223%	-49,4505%	321,7391%
Podíl z celkových nákladů	0,2407%	2,5991%	0,6092%	0,2698%	1,0843%
<b>Osobní náklady</b>	<b>5 806 717</b>	<b>5 685 106</b>	<b>5 553 000</b>	<b>6 018 000</b>	<b>5 073 000</b>
<i>Meziroční změna v %</i>		-2,0943%	-2,3237%	8,3739%	-15,7029%
Podíl z celkových nákladů	19,4947%	19,7102%	18,5862%	17,6471%	14,1763%
<b>Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku</b>	<b>141 545</b>	<b>304 494</b>	<b>88 000</b>	<b>826 000</b>	<b>1 453 000</b>
<i>Meziroční změna v %</i>		115,1220%	-71,0996%	838,6364%	75,9080%
Podíl z celkových nákladů	0,4752%	1,0557%	0,2945%	2,4221%	4,0604%
<b>Celkové provozní náklady</b>	<b>29 786 099</b>	<b>28 843 422</b>	<b>29 877 000</b>	<b>34 102 000</b>	<b>35 785 000</b>
<i>Meziroční změna v %</i>		-3,1648%	3,5834%	14,1413%	4,9352%

Zdroj: vlastní zpracování upraveno podle účetních uzávěrek společnosti HST TechnoLogic s.r.o.

Při porovnání celkových nákladů a výnosů pouze v roce 2012 společnost HST TechnoLogic s.r.o. vykazuje záporný výsledek hospodaření za běžnou činnost, a to ve výši 1 531 000 Kč.



Obrázek 13: Výsledek hospodaření běžného účetního období  
Zdroj: vlastní zpracování

Tržby z prodeje zboží tvoří ve sledovaném období zhruba 60-70% celkových provozních tržeb. Podíl výkonů na celkových provozních tržbách zaznamenal v průběhu analyzovaného období pouze v roce 2011 pokles, a to na 21,28% z celkových provozních tržeb, důvodem může být již zmíněná investice do výzkumného a vývojového centra, která částečně omezila vlastní výrobu. V ostatních letech podíl výkonů na celkových provozních výnosech roste. V průběhu analyzovaného období zaznamenaly velmi zajímavý vývoj ostatní provozní výnosy. Do ostatních provozních výnosů se řadí mimořádné položky, a proto je jejich vysoká hodnota výjimečná. Ve společnosti HST TechnoLogic s.r.o. došlo každý rok k mimořádné události, a proto je jejich hodnota téměř každý rok vyšší. Například v roce 2010 došlo k uplatnění nároku na dotaci, následující rok k dodáváním závazků a poslední rok sledovaného období k plnění od pojišťovny za poškozený stroj v hodnotě 1,6 mil.Kč. Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu jsou téměř nulové.

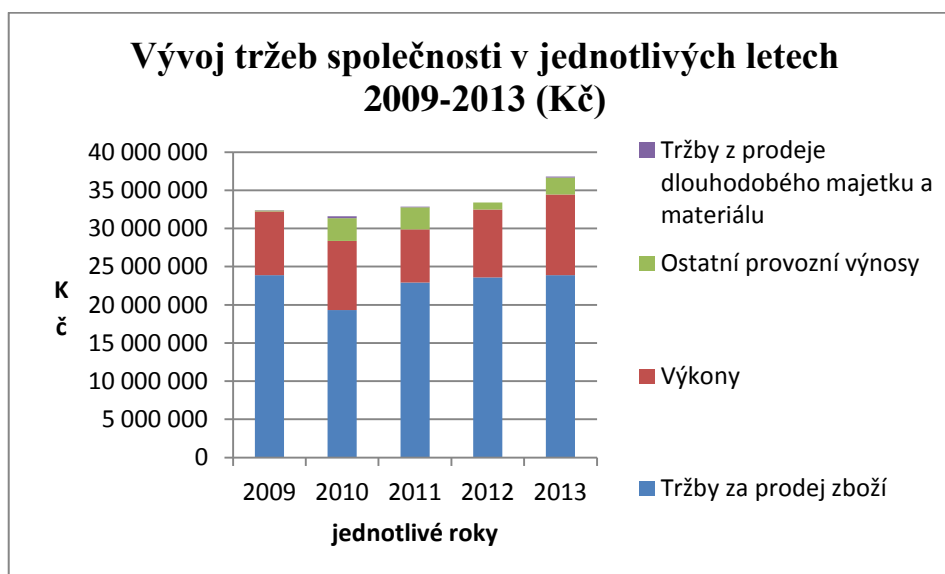
Tabulka 14: Vývoj provozních tržeb ve společnosti HST TechnoLogic s.r.o.

	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Tržby za prodej zboží</b>	<b>23 873 625</b>	<b>19 295 490</b>	<b>22 907 000</b>	<b>23 603 000</b>	<b>23 868 000</b>
Meziroční změna v %		-19,2%	18,7%	3,0%	1,1%
Podíl z celkových výnosů	73,68%	61,09%	69,68%	70,64%	64,88%
<b>Výkony</b>	<b>8 351 958</b>	<b>9 065 844</b>	<b>6 995 000</b>	<b>8 870 000</b>	<b>10 593 000</b>
Meziroční změna v %		8,5%	-22,8%	26,8%	19,4%

Podíl z celkových výnosů	25,78%	28,70%	21,28%	26,55%	28,79%
<b>Ostatní provozní výnosy</b>	<b>141 758</b>	<b>2 991 690</b>	<b>2 892 000</b>	<b>941 000</b>	<b>2 204 000</b>
<i>Meziroční změna v %</i>		2010,4%	-3,3%	-67,5%	134,2%
Podíl z celkových výnosů	0,44%	9,47%	8,80%	2,82%	5,99%
<b>Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu</b>	<b>34 585</b>	<b>233 463</b>	<b>79 000</b>	<b>-</b>	<b>124 000</b>
<i>Meziroční změna v %</i>		575,03%	-66,16%	-100,00%	NA
Podíl z celkových výnosů	0,11%	0,74%	0,24%	0,0000%	0,34%
<b>Celkové provozní tržby</b>	<b>32 401 928</b>	<b>31 586 508</b>	<b>32 873 001</b>	<b>33 414 001</b>	<b>36 789 003</b>
<i>Meziroční změna v %</i>		-2,5%	4,1%	1,6%	10,1%

Zdroj: vlastní zpracování upraveno podle účetních uzávěrek společnosti HST TechnoLogic s.r.o.

Následující obrázek 14 dává lepší představu o výši celkových provozních tržeb ve společnosti HST TechnoLogic s.r.o.



Obrázek 14: Vývoj tržeb ve společnosti HST TechnoLogic s.r.o.

Zdroj: vlastní zpracování

- Analýza přidané hodnoty na jednoho pracovníka**

Analýza přidané hodnoty je zaměřená na pracovníky a na to, jakou přidanou hodnotu jednotliví zaměstnanci společnosti přinášejí. Osobní náklady na pracovníka mají kromě roku 2013 rostoucí charakter. Z tabulky 15 lze vyčíst, že tržby na jednoho pracovníka mají rostoucí charakter v celém sledovaném období, avšak přidaná hodnota na jednoho

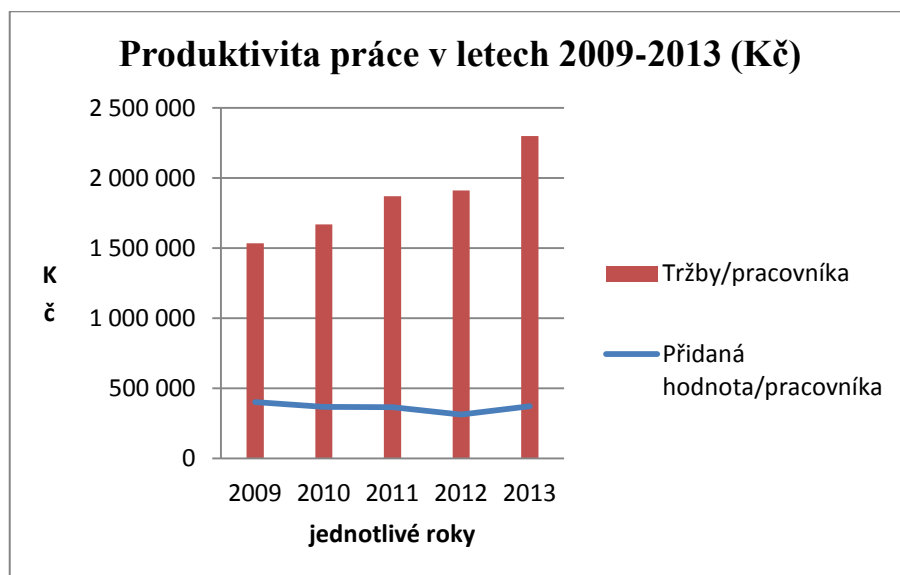
pracovníka poklesla. Znamená to tedy, že v letech 2010 – 2012 realizované zakázky nedosahovaly takové ziskovosti jako v roce 2009.

*Tabulka 15: Analýza přidané hodnoty na jednoho přepočteného pracovníka*

	2009	2010	2011	2012	2013
<b>Osobní náklady</b>	<b>5 806 717</b>	<b>5 685 106</b>	<b>5 553 000</b>	<b>6 018 000</b>	<b>5 073 000</b>
<i>Meziroční změna v %</i>		-2,09%	-2,32%	8,37%	-15,70%
<b>Počet pracovníků</b>	<b>21</b>	<b>17</b>	<b>16</b>	<b>17</b>	<b>15</b>
<b>Osobní náklady na přepočteného pracovníka</b>	<b>276 510</b>	<b>334 418</b>	<b>347 063</b>	<b>354 000</b>	<b>338 200</b>
<i>Meziroční změna v %</i>		20,94%	3,78%	2,00%	-4,46%
<b>Tržby na jednoho pracovníka</b>	<b>1 534 552</b>	<b>1 668 314</b>	<b>1 868 875</b>	<b>1 910 176</b>	<b>2 297 400</b>
<i>Meziroční změna v %</i>		8,72%	12,02%	2,21%	20,27%
<b>Přidaná hodnota na jednoho pracovníka</b>	<b>402 831</b>	<b>368 069</b>	<b>365 500</b>	<b>312 176</b>	<b>372 667</b>
<i>Meziroční změna v %</i>		-8,63%	-0,70%	-14,59%	19,38%

Zdroj: vlastní zpracování upraveno podle účetních uzávěrek společnosti HST TechnoLogic s.r.o.

Pro lepší představu je produktivita na jednoho zaměstnance ještě znázorněna na obrázku 15. Z obrázku jasně vyplývá, jak již bylo zmíněno výše, že i přes růst tržeb ve sledovaném období, přidaná hodnota na jednoho zaměstnance v letech 2010 – 2012 klesá.



*Obrázek 15: Produktivita práce ve společnosti HST TechnoLogic s.r.o.*

Zdroje: vlastní zpracování



- **Analýza cash flow**

V tabulce 16 je uveden vývoj CF, který je v jednotlivých letech rozdělený podle činností na CF z provozní, investiční a finanční činnosti. S výjimkou roku 2012 dosahovalo CF z provozní činnosti kladných hodnot, z čeho vyplývá, že příjmy z provozní činnosti v letech 2010, 2011 a 2013, převýšily, a to výrazně, výdaje spojené s touto činností. Záporná hodnota CF z provozní činnosti je z velké části důsledkem velkého poklesu krátkodobých závazků a hlavně záporného výsledku hospodaření za běžné účetní období. Výrazně kladné provozní CF v roce 2011 bylo dáno především velkým přírůstkem krátkodobých závazků. CF z investiční činnosti je, kromě roku 2012, záporné, což svědčí o investiční aktivitě podniku, která byla největší v roce 2011, díky investici do výzkumného a vývojového centra. Záporné peněžní toky z provozní a investiční činnosti musely být nějak kompenzovány. CF z finanční činnosti je největší v roce 2012, kde příčinou je zvýšení bankovních úvěrů a výpomocí. Naopak z důvodu snížení bankovních úvěrů a výpomocí je CF z investiční činnosti v letech 2010 a 2012 záporné.

*Tabulka 16: Cash flow ve společnosti HST TechnoLogic s.r.o.*

	2010	2011	2012	2013
Stav peněžních prostředků na začátku účetního období	345 940	2 419 225	387 000	131 000
<b>PENĚŽNÍ TOKY Z BĚŽNÉ A MIMOŘÁDNÉ ČINNOSTI</b>				
hospodářský výsledek za úč. období	2 548 782	2 531 000	-1 682 000	464 000
odpisy nehmotného a hmotného majetku	304 494	88 000	826 000	1 453 000
změna stavu zásob	801 454	-725 586	-999 000	6 166 000
změna stavu pohledávek	-3 640 811	-4 094 382	7 455 000	-1 959 000
změna stavu ostatních aktiv	-6 398	19 124	-46 000	-2 000
změna stavu rezerv	-	-	-	-
změna stavu krátkodobých závazků	284 086	10 473 139	-4 302 000	-5 940 000
změna stavu ostatních pasiv	2 250 355	-704 608	-1 713 000	-4 000
<b>čistý peněžní tok z běžné a mimořádné činnosti</b>	<b>2 541 963</b>	<b>7 586 687</b>	<b>-461 000</b>	<b>178 000</b>
<b>PENĚŽNÍ TOKY Z MIMOŘÁDNÉ ČINNOSTI</b>				
změna stavu stálých aktiv	-255 535	-26 009 519	3 726 000	-1 857 000
<b>čistý peněžní tok z investiční činnosti</b>	<b>-255 535</b>	<b>-26 009 519</b>	<b>3 726 000</b>	<b>-1 857 000</b>
<b>PENĚŽNÍ TOKY Z FINANČNÍ ČINNOSTI</b>				
změna stavu dlouhodobých závazků	254 751	2 818 388	56 000	9 577 000
změna stavu dlouhodobých bankovních úvěrů	-	-	-	-
změna stavu běžných bankovních úvěrů a výpomocí	-467 893	13 571 781	-3 577 000	-9 359 000
<b>čistý peněžní tok z finanční činnosti</b>	<b>-213 142</b>	<b>16 390 169</b>	<b>-3 521 000</b>	<b>218 000</b>
čisté zvýšení, resp. snížení peněžních prostředků	2 073 286	-2 032 663	-256 000	-1 461 000
zaokrouhlení (přechod z vykazování v Kč na tis. Kč)		437		
stav peněžních prostředků na konci účetního období	2 419 225	387 000	131 000	-1 330 000

Zdroj: vlastní zpracování upraveno podle účetních uzávěrek společnosti HST TechnoLogic s.r.o.

## 2) Analýza poměrových ukazatelů

Pro rychlou představu o finanční situaci podniku se v praxi nejčastěji používají poměrové ukazatele.

- Analýza likvidity

Ukazatel běžné likvidity ukazuje, kolikrát je podnik schopen zaplatit své krátkodobé cizí zdroje použitím oběžných aktiv. Doporučená výsledná hodnota tohoto ukazatele by měla být v rozmezí 1,5-2,5 a nikdy by neměla klesnout pod hodnotu 1. Což společnost splňuje pouze v roce 2013. V roce 2010 může společnost zaplatit krátkodobé cizí zdroje pomocí zpeněžení oběžných aktiv téměř triapůlkrát. To znamená, že podnik financuje téměř tři čtvrtiny oběžných aktiv dlouhodobými zdroji, které jsou pro podnik dražší. Při výpočtu pohotové likvidity bylo zjištěno, že společnost by musela pro uhrazení všech krátkodobých cizích zdrojů v každém roce, s výjimkou roku 2010, prodat část svých zásob. Ukazatel okamžité likvidity se považuje za nejpřesnější ukazatel a jeho hodnota by měla pohybovat v rozmezí 0,2-0,5. Toto rozmezí společnost splňuje pouze v roce 2010, což znamená, že byla schopna uhradit své krátkodobé závazky v daný okamžik. Hodnoty podílu ČPK na aktivech jsou ve sledovaném období velmi rozkolísané, což znamená, že společnost z krátkodobého hlediska není vůbec stabilní. Doporučené hodnoty tohoto ukazatele se pohybují v rozmezí 30-50% a toto rozmezí společnost nesplňuje ani v jednom roce zkoumaného období, nejbližší byla společnost této hodnotě v roce 2013.

*Tabulka 17: Ukazatele likvidity*

	2009	2010	2011	2012	2013
Běžná likvidita	2,73	3,30	1,02	1,07	2,10
Pohotová likvidita	0,64	1,25	0,42	0,24	0,65
Okamžitá likvidita	0,04	0,25	0,01	0,01	-0,12
Podíl ČPK na oběžných aktivech	63,34%	69,68%	1,65%	6,32%	52,28%

Zdroj: vlastní zpracování

- Analýza rentability

Pro výpočet rentability majetku (ROA) byl použit zisk před zdaněním a nákladovými úroky, tedy EBIT. ROA dosáhla nejvyšší úrovně v roce 2009, ale od tohoto roku klesá až

do roku 2012, kdy produkční síla dosahuje záporných hodnot. Naopak v posledním analyzovaném roce její hodnota nepatrně vzrostla a dosáhla necelých 2%. Rentabilita vlastního kapitálu (ROE), pro jejíž výpočet byl použit ukazatel čistého zisku, dosahovala v letech 2009-2011 úrovně přesahující 14% a 12%, následně došlo k jejímu poklesu až do záporné hodnoty, ačkoliv úroveň vlastního kapitálu dosahovala stabilní úrovně. V posledním analyzovaném roce začal být vlastní kapitál opět výnosným a roku 2013 dosahovala hodnota ROE 2,38%. Při kalkulaci rentability tržeb (ROS) byl pro výpočet použit ukazatel EBIT a součet tržeb za prodej zboží a prodej vlastních výrobků a služeb. Ukazatel dosáhl nejvyšší úrovně v roce 2010, naopak nejnižší a zároveň záporné hodnoty dosáhl o dva roky později v roce 2012. Ukazatel rentability vloženého kapitálu (ROI), vykazuje podobný vývoj jako rentabilita vlastního kapitálu. V letech 2009-2011 se úroveň ROI pohybuje okolo 12% a 10%, následně dochází k razantnímu poklesu. V roce 2013 je hodnota opět kladná na úrovni 2,45%.

*Tabulka 18: Ukazatele rentability*

	2009	2010	2011	2012	2013
<b>ROA</b>	8,21%	7,89%	4,51%	-2,42%	1,89%
<b>ROE</b>	14,49%	14,03%	12,23%	-8,85%	2,38%
<b>ROS</b>	7,92%	10,03%	9,32%	-4,25%	2,08%
<b>ROI</b>	12,52%	11,08%	9,88%	-4,91%	2,45%

Zdroj: vlastní zpracování

- Analýza zadluženosti

Dlouhodobá zadluženost je měřena jako podíl dlouhodobých závazků a dlouhodobých bankovních úvěrů na vlastním kapitálu společnosti, tento ukazatel byl v letech 2009 a 2010 v průměrné výši zhruba 30%. V roce 2011 se z důvodu zvýšení dlouhodobých závazků téměř o 100%, krátkodobých závazků o 141% a bankovních úvěrů a výpomocí dokonce o 650% oproti předchozímu roku, zvýšila dlouhodobá zadluženost na 103%. V následujících letech dochází k pozvolnému poklesu. Doporučená hodnota ukazatele zadluženosti I., který poměruje cizí a vlastní kapitál je 40%. Nejblíže doporučení hodnotě byla společnost v roce 2011, kdy byla hodnota ukazatele zadluženosti I. 68,34%. Nejvyšší úroveň dosáhl ukazatel v roce 2012, kdy jeho hodnota byla 189,81% a to z důvodu již několikrát zmiňované investice do výzkumného a vývojového centra. V následujících

letech tento ukazatel postupně klesá. Celková zadluženost společnosti nebo také zadluženost II. je měřena, jako podíl cizích zdrojů na celkových pasivech. Doporučená hodnota se pohybuje v rozmezí 30-60%. Až na roky 2011 a 2012, kdy byly hodnoty nepatrně vyšší, než dané rozmezí, dosahuje celková zadluženost udržitelné úrovně. Z ukazatele úrokového krytí, který nám říká, kolikrát může klesnout zisk, aby byl podnik stále schopen udržet cizí zdroje na stávající úrovni.

*Tabulka 19: Ukazatele zadluženosti*

	2009	2010	2011	2012	2013
Dlouhodobá zadluženost	33,40%	27,54%	103,38%	94,01%	92,92%
Zádluženost I.	79,05%	68,34%	189,81%	165,45%	132,17%
Zádluženost II.	43,88%	37,62%	63,67%	62,32%	56,93%
Úrokové krytí	49,79	46,64	21,22	-2,63	2,19

Zdroj: vlastní zpracování

- Analýza aktivity

Analýza ukazatelů aktivity nám dá obraz toho, jak společnost efektivně hospodaří se svými aktivy. Pouze v roce 2009 dokázala společnost z 1 Kč aktiv vytvořit více jak 1 Kč, přesně 1,04 Kč. Z hlediska využití zásob už na tom je společnost HST TechnoLogic s.r.o. podstatně lépe než tomu bylo u obratu aktiv. V každém roce vytvořila z 1 Kč zásob více jak 1 Kč tržeb a v posledním analyzovaném roce dokonce 2,74 Kč. Při analýze ukazatele obratu dlouhodobého majetku je na tom společnost lépe, než při hodnocení ukazatele obratu aktiv. A to nejen, že jeho hodnota neklesla pod úroveň 1, ale navíc v letech 2009 a 2010 dosahovala 16% a 17%. Společnosti v letech 2009-2012 trvalo přibližně 250 dní, než prodala své zásoby, v roce 2013 to bylo pouze 145 dní. Doba obratu pohledávek se odvíjela od platební schopnosti jednotlivých odběratelů. Doba, ve které měla společnost vázané peníze, se ve sledovaném období nejprve zvyšovala až do roku 2011 a to na dobu 163 dní. V následujících letech se morálka zákazníků zvýšila a doba obratu pohledávek poklesla na pouhých 76 a 70 dní. Doba obratu závazků má stejný směr růstu a poklesu jako doba obratu pohledávek. Avšak platební morálka vůči věřitelům, s výjimkou let 2010 a 2013, je podstatně horší. Z tabulky 20, jasně vyplývá, že pouze v roce 2010 a 2013 společnost platila své závazky vůči dodavatelům dříve, než dostávala peníze od svých zákazníků.

Tabulka 20: Ukazatele aktivity

	2009	2010	2011	2012	2013
Obrat aktiv	1,04	0,79	0,48	0,57	0,91
Obrat zásob	1,44	1,34	1,48	1,36	2,74
Obrat dlouh. majetku	17,51	16,07	1,08	1,25	1,75
Doba obratu zásob ve dnech	249,62	269,23	243,11	227,40	145,57
Doba obratu pohledávek ve dnech	72,17	131,54	163,93	76,80	70,92
Doba obratu kr. závazků ve dnech	88,00	102,77	215,88	170,31	67,04

Zdroj: vlastní zpracování

- Analýza kapitálového trhu

Analyzovaná společnost je společností s ručením omezeným, není obchodována na žádném organizovaném trhu. Ukazatele kapitálového trhu pro danou společnost nejsou relevantní.

### 5.2.2 Analýza moderní metody

Pro zhodnocení ekonomické výkonnosti podniku je v této části použita metoda EVA, neboť je nejvhodnější moderní metodou k hodnocení společnosti s ručením omezeným, která není obchodovaná na burze, a není tak možné získat tržní vyjádření její hodnoty. Metoda EVA je zpracovaná podle metodiky Ministerstva průmyslu a obchodu ČR. Hlavním zdrojem této praktické části jsou data získaná z účetních závěrek společnosti HST Technologic s.r.o. za období 2009-2013. Dalším neméně důležitým zdrojem jsou údaje Ministerstva průmyslu a obchodu ČR za stejné období. Pro výpočet bude použit vzorec pro druhou metodiku výpočtu ukazatele EVA, zmíněný v teoretické části, který je následovný:

$$EVA = (ROE - r_e) \times VK$$

Ze vzorce je patrné, že klíčovou složkou pro výpočet ukazatele EVA je výpočet alternativního nákladu na vlastní kapitál  $r_e$ , kterému bude věnován následující text.

## Výpočet alternativního nákladu na vlastní kapitál

Alternativní náklad vlastního kapitálu reprezentuje výši rizika. Podle Ministerstva průmyslu a obchodu ČR  $r_e$  představuje výnosnost (zhodnocení) vlastního kapitálu, kterého by bylo možné docílit v případě investice do alternativní, jinak řečeno stejně rizikové, investiční příležitosti. K výpočtu tohoto ukazatele se nejprve musí určit hodnota WACC, jejíž výpočet je shrnut v tabulce 21. Zkratky použité v dalším textu jsou vysvětlené v teoretické části.

Tabulka 21: Výpočet WACC

	2009	2010	2011	2012	2013
$r_f$	4,67%	3,71%	3,79%	2,31%	2,26%
UZ	18 165 893	20 246 782	36 350 000	31 091 000	22 189 000
$r_{LA}$	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%	5,00%
UZ/A	0,6459	0,6137	0,5893	0,6161	0,4909
UM	0,0500	0,0500	0,0500	0,0500	0,0500
X1	0,0323	0,0307	0,0295	0,0308	0,0245
EBIT/A	0,0821	0,0789	0,0451	-0,0242	0,0189
$r_{POD}$	0%	0%	0%	10%	0,53%
LIII	0,0323	0,2748	0,0119	0,0062	-0,0868
$r_{FINSTAB}$	10%	10%	10%	10%	10%
WACC	19,67%	18,71%	18,79%	27,31%	17,79%

Zdroj: vlastní zpracování

**Bezriziková sazba  $r_f$**  je totožná s bezrizikovou sazbou publikovanou Ministerstvem průmyslu a obchodu ČR na internetu. Z tabulky 21 je patrné, že v letech 2009 až 2011 sazba kolísala kolem 4%, avšak od roku 2012 klesá téměř o 1,5% na pouhých 2,31% a takto nízká sazba se drží i v roce 2013.

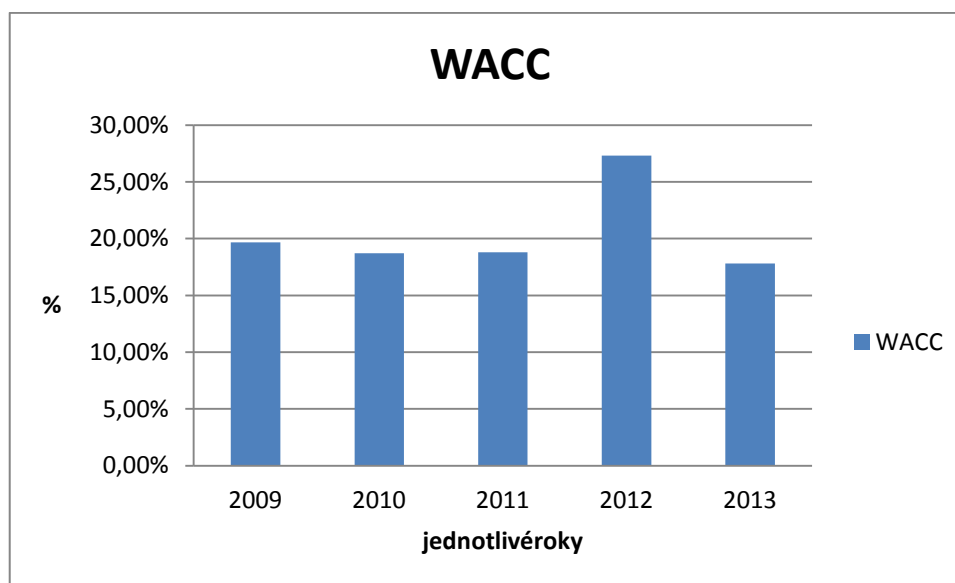
**Riziková přírážka za velikost podniku  $r_{LA}$**  je v celém zkoumaném období stejná, a to ve výši 5%. Důvodem je již zmíněná podmínka v teoretické části, kde je uvedeno, že pokud bude výše úplatných zdrojů dosahovat hodnotu nižší nebo rovno 100 mil. Kč, bude riziková přírážka za velikost podniku rovna 5 %.

**Riziková přírážka za podnikatelské riziko  $r_{POD}$**  se v průběhu zkoumaného období mění pouze ve dvou letech. V letech 2009 až 2011 je hodnota rizikové přírážky za podnikatelské riziko rovna nule, z důvodu toho, že v těchto letech nebyla hodnota EBIT/A menší než X1.

V roce 2012 je  $r_{\text{POD}}$  rovno 10%, a to díky záporné hodnotě EBIT/A. V posledním námi sledovaném roce je hodnota EBIT/A nižší než hodnota  $X_1$  a zároveň je kladná, proto k získání výsledného výpočtu byl zapotřebí vzorec zmíněný v teoretické části. Po použití zmíněného vzorce je hodnota rizikové přírážky za podnikatelské riziko v roce 2013 rovna 0,53%.

**Riziková přírážka za finanční stabilitu podniku  $r_{\text{FINSTAB}}$**  je navázána na likviditu  $L_{\text{III}}$ . Vzhledem k tomu, že byla v celém sledovaném období hodnota  $L_{\text{III}}$  nižší než 1, je riziková přírážka za finanční stabilitu podniku ve všech letech ve výši 10%.

Po sečtení všech výše vypočtených rizikových přírážek získáme hodnotu WACC, která je nezbytná při výpočtu alternativního nákladu na vlastní kapitál  $r_e$ . Ze vzorce k výpočtu ukazatele EVA je patrné, že alternativní náklad na vlastní kapitál snižuje celkovou hodnotu ukazatele EVA, proto snahou každé firmy je dosáhnout co nejnižší hodnoty WACC.



Obrázek 16: WACC

Zdroj: vlastní zpracování

Z obrázku 16 je zřejmé, že v prvních letech sledovaného období, přesněji v letech 2009 až 2011, je hodnota průměrného váženého nákladu na kapitál téměř konstantní na úrovni 19%. Ale hned v následujícím roce 2012 vykazuje značný růst a dosahuje nejvyšší hodnoty 27,31%. Následující a zároveň poslední zkoumaný rok společnost dosáhla nejnižší hodnoty, která činí 17,79%.

V poslední fázi výpočtu alternativního nákladu na vlastní kapitál dosadíme vypočtené hodnoty WACC do příslušného vzorce, a tím zjistíme hodnoty alternativních nákladů na vlastní kapitál za jednotlivé roky.

*Tabulka 22: Výpočet alternativních nákladů na vlastní kapitál*

	2009	2010	2011	2012	2013
WACC	19,67%	18,71%	18,79%	27,31%	17,79%
UZ/A	0,6459	0,6137	0,5893	0,6161	0,4909
CZ/Z*UM	0,0366	0,0366	0,0350	0,0366	0,0366
VK/A	0,5551	0,5504	0,3355	0,3767	0,4307
UZ/A-VK/A	0,0908	0,0632	0,2538	0,2394	0,0602
<b><math>r_e</math></b>	<b>22,29%</b>	<b>20,44%</b>	<b>30,36%</b>	<b>42,34%</b>	<b>19,77%</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Tabulka 22 zaznamenává vývoj alternativních nákladů na vlastní kapitál ve sledovaném období. Nejvyšší úrovně dosahují v roce 2012 a naopak nejnižší úrovně hned v následujícím roce, kdy je jeho hodnota oproti předchozímu roku dokonce 2x menší. V prvních dvou letech je jejich hodnota velmi podobná a pohybuje se kolem 20%. Pouze hodnoty  $r_e$  nám nedají přesné informace o tom, jak se z ekonomického hlediska společnosti daří. Pro větší představu je zde v tabulce 23 vypočítaný ukazatel Spread ( $ROE - r_e$ ). Společnosti mající tento ukazatel kladný, vytváří pro své majitele hodnotu. Níže vypočtené hodnoty jasně dokazují, že společnost pro své vlastníky hodnotu nevytváří v žádném roce sledovaného období.

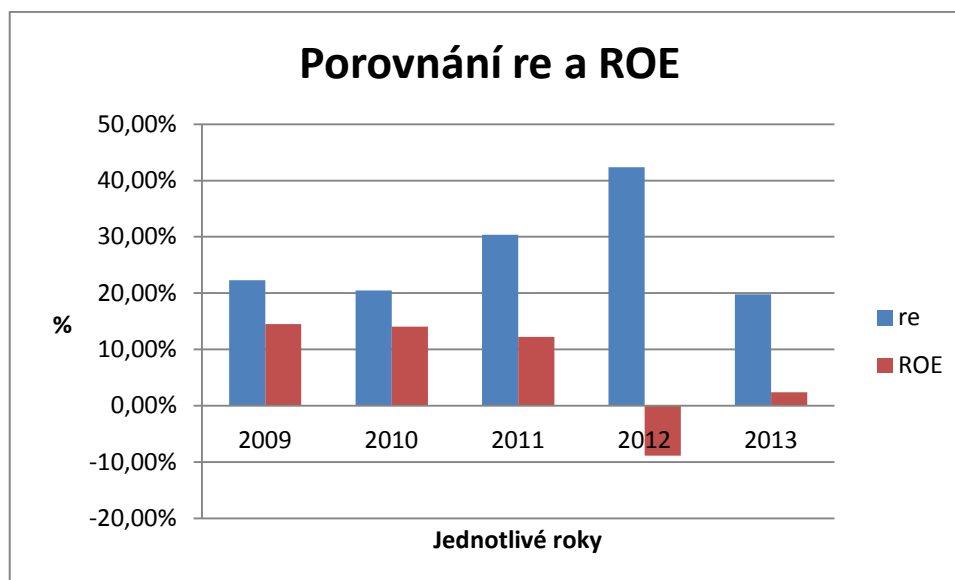
*Tabulka 23: Výpočet Spread*

	2009	2010	2011	2012	2013
ROE	14,49%	14,03%	12,23%	-8,85%	2,38%
$r_e$	22,29%	20,44%	30,36%	42,34%	19,77%
Spread	-7,80%	-6,40%	-18,13%	-51,19%	-17,39%

Zdroj: vlastní zpracování

Obrázek 17 znázorňuje porovnání ROE a  $r_e$ , ze kterého už je možné odhadnout, jaké budou výsledné hodnoty ukazatele EVA ve společnosti HST TechnoLogic s.r.o.





Obrázek 17: Porovnání re a ROE

Zdroj: vlastní zpracování

## Výpočet ukazatele EVA

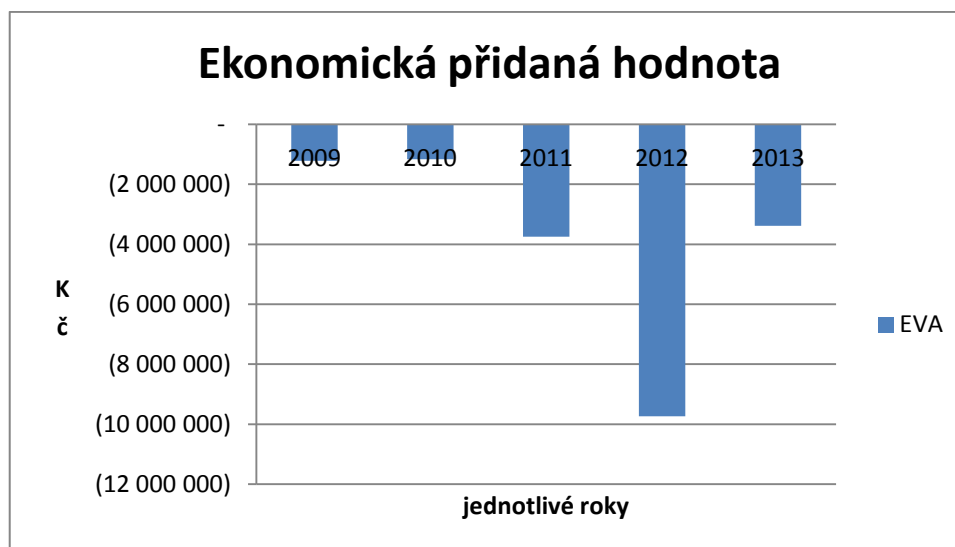
Pro výpočet ukazatele EVA jsou již vypočtené všechny potřebné složky, proto se tedy může přistoupit k samotnému výpočtu ukazatele EVA, který je shrnut v tabulce 24.

Tabulka 24: Výpočet ukazatele ekonomické přidané hodnoty

	2009	2010	2011	2012	2013
$r_e$	22,29%	20,44%	30,36%	42,34%	19,77%
ROE	14,49%	14,03%	12,23%	-8,85%	2,38%
VK	15 611 781	18 160 563	20 692 000	19 010 000	19 467 000
<b>EVA</b>	<b>- 1 217 121</b>	<b>- 1 163 022</b>	<b>- 3 751 519</b>	<b>- 9 730 714</b>	<b>- 3 384 737</b>

Zdroj: vlastní zpracování

Z tabulky 24 je zřejmé, že hodnota ukazatele EVA byla v celém sledovaném období záporná, a to v poměrně dost vysokých číslech. Znamená to tedy, že společnost pro své vlastníky hodnotu nevytváří, což potvrzuje i výpočet Spred Důvodem záporných hodnot ukazatele EVA je z rozdílu rentability vlastního kapitálu a alternativních nákladu na tento vlastní kapitál. Vývoj hodnoty EVA je znázorněn i na obrázku 18.



Obrázek 18: Ekonomická přidaná hodnota společnosti HST TechnoLogic s.r.o.

Zdroj: vlastní zpracování

Vývoj hodnoty ukazatele EVA by se dal rozdělit do třech období, která se vyznačují podobnou výší. První období jsou roky 2009 a 2010, kde i všechny složky potřebné k výpočtu ukazatele EVA mají podobné hodnoty. Druhým obdobím jsou roky 2011 a 2013, kde jsou sice výsledné hodnoty ukazatele EVA velmi podobné, ale zajímavé je si povšimnout hodnot jednotlivých složek určených k výpočtu ukazatele EVA. Hodnota alternativního nákladu na vlastní kapitál je v roce 2011 o 10,59% vyšší než v roce 2013. Velkou roli ve výpočtu ukazatele EVA však hraje i hodnota ROE, která v roce 2011 oproti roku 2013 vyšší o 9,85%, což vyrovnává rozdíl ve výpočtu ukazatele EVA. Posledním obdobím je rok 2012, kde bylo dosaženo zároveň nejnižší hodnoty, a to téměř 10 mil/Kč. Hlavní příčinou byla velmi vysoká hodnota alternativního nákladu na vlastní kapitál, která je velmi nepříznivá pro společnost a zároveň záporná hodnota ROE. Společnost v tomto analyzovaném roce dosáhla účetní ztráty.

Tabulka 25: Změna hodnoty EVA ve sledovaném období

	2009	2010	2011	2012	2013
EVA	- 1 217 121	- 1 163 022	- 3 751 519	- 9 730 714	- 3 384 737
Přírůstek EVA		54 098	- 2 588 497	- 5 979 195	6 345 977

Zdroj: vlastní zpracování

Nyní se společnost rozčlení podle metodiky Ministerstva průmyslu a obchodu ČR zmíněnou v teoretické části do jednotlivých kategorií. Při závěrečném hodnocení ekonomické výkonnosti společnosti HST TechnoLogic s.r.o. spadala kromě roku 2012 do II. kategorie. V této kategorii platí, že rentabilita vlastního kapitálu je stále vyšší než výnos bezrizikového aktiva a zároveň nižší než alternativní náklady na vlastní kapitál ( $r_f < ROE < r_e$ ). V roce 2012 je společnost přeřazena do IV. kategorie a to díky záporné hodnotě rentability vlastního kapitálu.

### **Srovnání výsledků s odvětvím**

Hodnota EVA je určována velikostí vlastních zdrojů, neboli velikostí zkoumaného objektu, které hodnotu vytvářejí. Při snaze porovnání dosažených výsledků s odvětvím nebo s kategoriemi, do kterých společnost spadá, je nutné vyjádřit tento ukazatel v relativní hodnotě. Relativní hodnotu ukazatele EVA dostaneme jejím podílem s vlastním kapitálem. Společnost HST TechnoLogic s.r.o. svou činností spadá do většího počtu odvětvových klasifikací dle CZ-NACE. Společnost se od samého začátku zabývala pouze obchodní činností, a to převážně distribucí ochranných pomůcek pro svářeče. Obchodní činností se ve velké míře zabývá i dnes prodejem italské značky CEBORA S.p.A, což nasvědčují i tržby z prodeje zboží. V roce 2002, kdy došlo ke koupi historické budovy v centru města Vrchlabí a tím získání potřebných prostor, se společnost pomalu začíná zabývat i výrobní činností. Od tohoto roku se společnost snaží vyrábět jen ty nejkvalitnější a čím dál více propracovanější svářecí stroje a zařízení, což dosvědčuje i fakt, že v roce 2012 investovala přes 25 mil.Kč do výzkumného a vývojového centra. Díky těmto skutečnostem je velmi obtížné vybrat konkrétní odvětvovou činnost podle CZ NACE, podle které porovnat výsledky společnosti, protože společnost se zabývá, jak již bylo řečeno, spoustou činností. Vzhledem k tomu, že se jedná o společnost, která zastřešuje více organizačních jednotek, pro srovnání byla vybrána odvětví, která jsou pro společnost jako celek typická. Výsledné hodnoty společnosti budou srovnány s činností, kterou je výroba strojů a zařízení (B 27) a velkoobchod, kromě motorových vozidel (F 46). Velký důraz se také klade na výzkum a vývoj a to zejména od roku 2012. Toto porovnání by však nemělo téměř žádnou vypovídací schopnost. Do činnosti výzkumu a vývoje se řadí spousta oblastí, které jsou

velmi vzdálené tomu, čemu se věnuje společnost HST TechnoLogic s.r.o. Proto je toto porovnání vynecháno.

V tabulce 26 je možné sledovat porovnání výsledků relativního ukazatele EVA s celým zpracovatelským průmyslem, do kterého spadá první z již výše zmíněných odvětvových činností, a tím je výroba strojů a zařízení. Jak společnost HST TechnoLogic s.r.o., tak zpracovatelský průmysl ve sledovaném období dosahuje záporných hodnot. Hodnota relativního ukazatele EVA ve zpracovatelském průmyslu dosáhla pouze v prvním roce sledovaného období nižší úrovně než společnost, zároveň těchto -9% byla nejnižší hodnota pro celý zpracovatelský průmysl, což je znatelné i na hodnotě EVA, která je téměř 73 mil.Kč a v porovnání s rokem 2012 je skoro 25x nižší. V ostatních letech se hodnota zkoumaného ukazatele pohybovala kolem 2%. V roce 2012 byla dokonce hodnota pouhých 0,31%. Tento rok však pro společnost z hlediska ekonomické výkonnosti byl nejméně vydařený, kdy výsledný ukazatel EVA byl 51,19%.

*Tabulka 26: Porovnání výsledků společnosti se zpracovatelským průmyslem*

		2009	2010	2011	2012	2013
Zpracova- telský průmysl	VK	809 066 907 000	839 115 552 000	876 535 865 000	947 126 624 000	997 973 772 000
	ROE	6,15%	11,33%	10,85%	12,12%	10,48%
	re	15,15%	13,36%	13,45%	12,43%	11,85%
	EVA	-72 816 021 630	-17 034 045 705	-22 789 932 490	-2 936 092 534	-13 672 240 676
	<b>Relativní EVA</b>	<b>-9,00%</b>	<b>-2,03%</b>	<b>-2,60%</b>	<b>-0,31%</b>	<b>-1,37%</b>
Společnost HST TechnoLog ic s.r.o.	VK	15 611 781	18 160 563	20 692 000	19 010 000	19 467 000
	EVA	-1 217 121	-1 163 022	-3 751 519	-9 730 714	-3 384 737
	<b>Relativní EVA</b>	<b>-7,80%</b>	<b>-6,40%</b>	<b>-18,13%</b>	<b>-51,19%</b>	<b>-17,39%</b>
<b>ROZDÍL</b>		<b>1,20%</b>	<b>-4,37%</b>	<b>-15,53%</b>	<b>-50,88</b>	<b>-16,02%</b>

Zdroj: vlastní zpracování upraveno podle Ministerstva průmyslu a obchodu ČR

V porovnání s odvětvím velkoobchod, maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel, do kterého spadá druhá odvětvová činnost, kterou je velkoobchod, kromě motorových vozidel je na tom společnost o málo lépe, než již porovnávané odvětví. Výsledné hodnoty nejsou o tolik rozdílné, a společnost je na tom lépe nejen v roce 2009 ale i v roce 2010. Toto porovnání je možné shlédnout v tabulce 27.

Tabulka 27: Porovnání relativní EVA ve společnosti a v odvětví velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel

		2009	2010	2011	2012	2013
Velkoobchod a maloobchod; opravy a údržba motorových vozidel	VK (v tis Kč)	213 688 622	224 275 754	234 418 806	249 948 696	261 103 110
	ROE	7,63%	9,86%	10,28%	8,85%	7,71%
	re	19,92%	18,33%	17,42%	17,34%	15,76%
	EVA (v tis Kč)	-26 262 333	-18 996 156	-16 737 503	-21 220 644	-21 018 800
	<b>Relativní EVA</b>	<b>-12,29%</b>	<b>-8,47%</b>	<b>-7,14%</b>	<b>-8,49%</b>	<b>-8,05%</b>
Společnost HST TechnoLogic s.r.o.	VK	15 611 781	18 160 563	20 692 000	19 010 000	19 467 000
	EVA	-1 217 121	-1 163 022	-3 751 519	-9 730 714	-3 384 737
	<b>Relativní EVA</b>	<b>-7,80%</b>	<b>-6,40%</b>	<b>-18,13%</b>	<b>-51,19%</b>	<b>-17,39%</b>
<b>ROZDÍL</b>		<b>4,49%</b>	<b>2,07%</b>	<b>-10,99%</b>	<b>-42,70%</b>	<b>-9,34%</b>

Zdroj: vlastní zpracování upraveno podle Ministerstva průmyslu a obchodu ČR

V následující tabulce 28 a tabulce 29 je možné si důkladněji prohlédnout porovnání ukazatele EVA a to konkrétně s odvětvovými činnostmi. Po této analýze jednoznačně vyplývá, že tyto činnosti mají silný vliv na celé odvětví, do kterého spadají a téměř identicky kopírují výsledné hodnoty.

Tabulka 28: Porovnání relativní EVA ve společnosti a v oboru výroba strojů a zařízení

		2009	2010	2011	2012	2013
Výroba strojů a zařízení	VK	61 047 119 000	63 594 683 000	73 810 251 000	75 791 631 000	79 331 023 000
	ROE	7,67%	13,50%	10,67%	13,42%	11,06%
	re	17,75%	16,14%	16,36%	13,11%	11,08%
	EVA	-6 153 549 595	-1 678 899 631	-4 199 803 281	234 954 056	-15 866 204
	<b>Relativní EVA</b>	<b>-10,08%</b>	<b>-2,64%</b>	<b>-5,69%</b>	<b>0,31%</b>	<b>-0,02%</b>
Společnost HST TechnoLogic s.r.o.	VK	15 611 781	18 160 563	20 692 000	19 010 000	19 467 000
	EVA	-1 217 121	-1 163 022	-3 751 519	-9 730 714	-3 384 737
	<b>Relativní EVA</b>	<b>-7,80%</b>	<b>-6,40%</b>	<b>-18,13%</b>	<b>-51,19%</b>	<b>-17,39%</b>
<b>ROZDÍL</b>		<b>2,28%</b>	<b>-3,76%</b>	<b>-12,44%</b>	<b>-51,50%</b>	<b>-17,37</b>

Zdroj: vlastní zpracování upraveno podle Ministerstva průmyslu a obchodu ČR

Tabulka 29: Porovnání relativní EVA ve společnosti a v oboru velkoobchod, kromě motorových vozidel

		2009	2010	2011	2012	2013
Velkoobchod, kromě motorových vozidel	VK	126 422 187 000	131 597 931 000	144 852 392 000	158 525 158 000	171 284 098 000
	ROE	11,31%	10,09%	9,80%	10,47%	9,70%
	re	19,15%	18,93%	18,34%	17,68%	15,97%
	EVA	-9 911 499 460	-11 633 257 100	-12 370 394 276	-11 429 663 891	-10 739 512 944
	<b>Relativní EVA</b>	<b>-7,84%</b>	<b>-8,84%</b>	<b>-8,54%</b>	<b>-7,21%</b>	<b>-6,27%</b>
Společnost HST TechnoLogic s.r.o.	VK	15 611 781	18 160 563	20 692 000	19 010 000	19 467 000
	EVA	-1 217 121	-1 163 022	-3 751 519	-9 730 714	-3 384 737
	<b>Relativní EVA</b>	<b>-7,80%</b>	<b>-6,40%</b>	<b>-18,13%</b>	<b>-51,19%</b>	<b>-17,39%</b>

<b>ROZDÍL</b>	<b>0,04%</b>	<b>2,44%</b>	<b>-9,59%</b>	<b>-43,98%</b>	<b>-11,12%</b>
---------------	--------------	--------------	---------------	----------------	----------------

Zdroj: vlastní zpracování upraveno podle Ministerstva průmyslu a obchodu ČR

### 5.2.3 Analýza komplexní metody

V této podkapitole bude provedena analýza komplexní metody ve vybraném podniku a to konkrétně metody BSC. Tato metoda pomáhá stanovit strategické cíle a ty převést do specifických dílčích cílů, včetně ukazatelů a metrik, a při jejich realizaci měřit výkonnost podniku.

Pro zavádění metody BSC je nezbytné, aby společnost měla definovanou svou vizi a strategii. S touto vizí a strategií by měli být seznámeni a ztotožnění všichni zaměstnanci ve společnosti.

Vize společnosti HST TechnoLogic s.r.o. je definována takto: „*Naše vize je prakticky z ničeho vytvořit za 10 let od zahájení činnosti evropsky významnou firmu v oboru.*“ Společnost klade velký důraz na kvalitu svých výrobků, efektivnost výroby, inovace a spolehlivost.

Mezi hlavní strategické cíle společnosti HST TechnoLogic s.r.o. patří:

- neustálé zvyšování efektivnosti výroby s využitím znalostí a zkušeností;
- kontakt se zákazníkem již v raném stádiu vývoje výrobků;
- poskytování maximální technické podpory;
- tvorba zisku, která povede ke zvyšování hodnoty společnosti;
- inovace výrobků se zachováním vysoké kvality.

V následující tabulce 30 jsou obsaženy návrhy měřítek pro měření dílčích strategických cílů. Tyto cíle jsou uspořádány podle metody BSC do čtyř perspektiv, kterými jsou finanční, zákaznická, interních procesů a učení se a růstu.

*Tabulka 30: Návrhy měřítek pro měření strategických cílů podle jednotlivých perspektiv*

<b>Perspektiva</b>	<b>Strategický cíl</b>	<b>Měřítko</b>
Finanční	Zvýšení ziskovosti podniku	Ukazatel ROA

	Maximalizace hodnoty společnosti pro vlastníky	Ukazatel EVA
	Udržení likvidity	Ukazatele okamžité likvidity
	Růst rentability společnosti	Ukazatele rentability
	Zvýšení tržeb z prodeje vlastních výrobků	Vývoj tržeb z prodeje vlastních výrobků
Zákaznická	Udržení stávajících zákazníků	Počet zakázek
	Získání nových zákazníků	Počet nově získaných zákazníků
	Orientace na solventní zákazníky	Podíl strategických distributorů
	Zavést řízení pohledávek	Doba obratu pohledávek, výše pohledávek po splatnosti
	Zvyšování spokojenosti zákazníků	Dotazník, Počet reklamací
	Vstup na nové zahraniční trhy	Počet zákazníků v zahraničí
	Zvyšování tržního podílu	Počet realizovaných zakázek
	Zlepšení image podniku	Velikost tržního podílu
Interních procesů	Vývoj a inovace procesů a výrobků	Počet inovací
	Udržení kvality výrobků	Počet reklamací a zmetkovosti
	Zavést proces optimalizace nákladů	Výše nákladu na jednu korunu čistého zisku
	Propagace společnosti a jejích výrobků	Účast na výstavách domácích i zahraničních, náklady vynaložené na reklamu
	Zvýšení produktivity práce	Produktivita práce na jednoho zaměstnance
	Zlepšit řízení prodejních procesů	Úspěšnost prodeje
Učení se a růstu	Udržení investic do vývoje a inovací výrobků a procesů	Podíl obratu z nových a inovovaných výrobků
	Zvyšování kvalifikace zaměstnanců	Počet školení, náklady na školení
	Stabilizace lidských zdrojů	Fluktuace zaměstnanců
	Zvyšování spokojenosti zaměstnanců	Dotazník, Počet stížností od zaměstnanců
	Motivace a odměňování	Průměrná mzda

Zdroj: vlastní zpracování

Nyní budou z každé perspektivy vybrány tři strategické cíle i s příslušnými měřítky, které vycházejí ze strategie společnosti a povedou k naplnění vize.

## **Finanční perspektiva**

- Růst tržeb z prodeje vlastních výrobků

Růst tržeb je důležitým finančním cílem pro posílení budoucí prosperity, další efektivní vývoj společnosti a v neposlední řadě pro zajištění finanční stability. Vzhledem ke strategii růstu společnosti je zapotřebí, aby se tržby v čase neustále zvyšovaly.

- Zvýšení ziskovosti

Zvyšování ziskovosti by mělo přispět ke zvýšení výkonnosti společnosti a ke zlepšení její konkurenceschopnosti. Tento strategický cíl navazuje na strategii růstu tržeb, kde by rozhodně nemělo docházet k tomu, že při růstu tržeb bude stagnovat či dokonce klesat zisk.

- Udržení likvidity

Z finanční analýzy jasně vyplývá, že společnost má problémy s okamžitou likviditou. Aby nedocházelo v budoucnu k problémům s platbami, měla by společnost sledovat platební schopnost a zajistit dostatečné množství peněžních prostředků.

## **Zákaznická perspektiva**

- Zvyšování podílu na trhu

Zvyšování podílů na trhu patří mezi nejdůležitější strategické cíle společnosti. Pokud společnost získá nové zákazníky, a to už jak na tuzemském tak zahraničním trhu, zvýší se její podíl na trhu, dojde ke zvýšení tržeb a konkurenceschopnosti společnosti a v konečném důsledku to bude mít největší vliv na základní cíl společnost.

- Vstup na nové zahraniční trhy

Tento dílčí strategický cíl souvisí s cílem zvyšování podílu na trhu a navazuje na vizi společnosti. Snahou společnosti je neustále se rozvíjet, a to hlavně na technické úrovni a tím proniknout na nové trhy.



- Zvyšování spokojenosti zákazníků

Základem úspěšného podnikání jsou hlavně spokojení zákazníci. Bez zákazníků nemůže žádná firma dlouhodobě přežít. V dnešním náročném tržním prostředí, ve kterém se společnost pohybuje, je známý trend: „zákazníci očekávají víc, než je firma schopna nabídnout.“ Společnost se snaží udržet a dále vylepšovat své dobré jméno hlavně tím, že se zákazníkům komunikuje a snaží se vyhovět všem jejich požadavkům.

### **Perspektiva interních procesů**

- Vývoj a inovace výrobků

Vývoj a inovace výrobků je, ve své podstatě, jednou z nejdůležitějších činností společnosti, což je patrné i z investice do výzkumného a vývojového centra. A právě inovace jsou pro společnost jednou z největších konkurenčních výhod. Pokud chce být firma stále úspěšná a získávat více měnících se skupin zákazníků, musí v inovaci pokračovat i v budoucnu.

- Udržení a zvyšování kvality výrobků

Kvalita je opět jednou z konkurenčních výhod, se kterou souvisí mnoho dalších výhod. Vyšší kvalita znamená nižší počet reklamací, vyšší spokojenost zákazníků, snížení materiálových nákladů a času potřebného k výrobě výrobků. Vyšší kvalita má velmi pozitivní vliv na udržení a získání nových zákazníků a tím zvyšování podílu na trhu.

- Optimalizace nákladů

Jednou z možných cest, díky které může dojít ke zvýšení efektivnosti a konkurenceschopnosti, je snižování nákladů. Nižší náklady vedou ke konkurenční výhodě nižších cen výrobků, případně vyšší úrovně zisku. Náklady ve společnosti HST TechnoLogic s.r.o. jsou poměrně dost vysoké, proto by společnost měla zavést proces, který povede k jejich snižování. Nesmí však dojít k ohrožení plánovaných investic, omezení rozvojových aktivit nebo dokonce ke snižování kvality výrobků.

## Perspektiva učení se a růstu

- Zvyšování kvalifikace zaměstnanců

V rámci této perspektivy je zvyšování kvalifikace zaměstnanců tím nejdůležitějším cílem. Je nesmírně důležité, aby zaměstnanci drželi tempo s neustálým vývojem a inovacemi společnosti, byli všestranní a hlavně dokázali si poradit i v krizových situacích, nebo je dokonce předvíдали. Další důvod pro zvyšování kvalifikace zaměstnanců navazuje na cíl vstupu na zahraniční trhy a tím jsou jazykové dovednosti.

- Motivace zaměstnanců

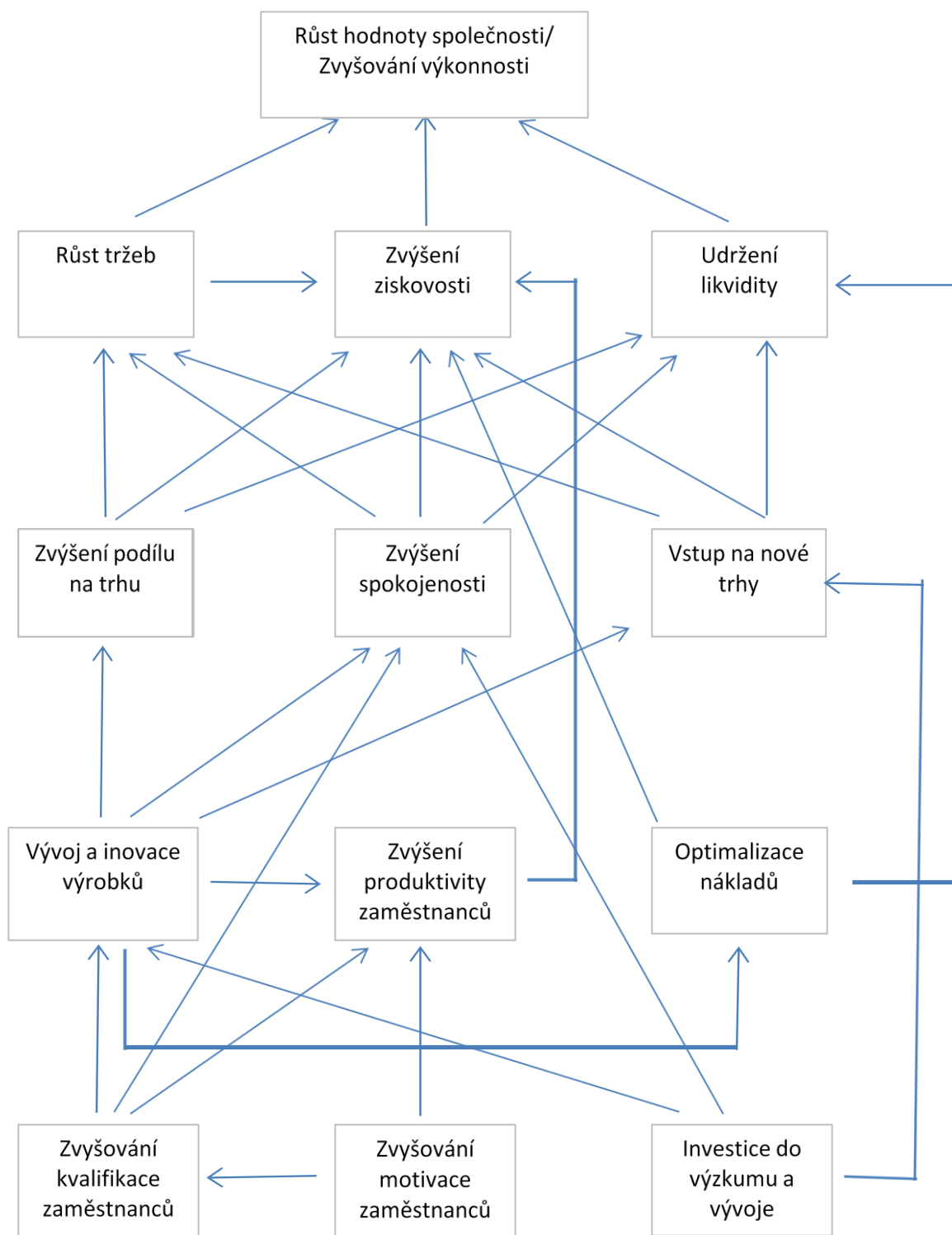
Díky nedostatku kvalitních lidí na trhu práce je důležité, aby se společnost o své zaměstnance starala a aby nedocházelo k jejich fluktuaci. Spokojení zaměstnanci podávají lepší výkony, pozitivně ovlivňují ekonomickou stránku, a tím má společnost lepší předpoklady pro zvýšení svého podílu na trhu.

- Investice do výzkumu a vývoje

Proto, aby byla společnost na trhu úspěšná, je nezbytné sledovat nejnovější trendy, svou konkurenci a pokud možno být ve všech směrech lepší. Každá společnost by za dobu své existence měla učinit alespoň jednu zásadní investici. Pro HST TechnoLogic s.r.o. to byla investice právě do výzkumného a vývojového centra. Díky této investici je schopná neustále pracovat na inovacích a nabízet svým zákazníkům nejmodernější technologie a výrobky s vysokou kvalitou. Aby se společnost dostala a udržela na špici evropského trhu, je důležité tyto investice udržovat.

## Strategická mapa

Následující obrázek 19 zachycuje všechny strategické cíle společnosti HST TechnoLogic s.r.o. a s nimi spojená odpovídající měřítka. Pomocí tohoto grafického zobrazení je možno pozorovat jednotlivé závislosti mezi strategickými cíli. Uskutečnění jednoho cíle pomůže k uskutečnění mnoho dalších strategických cílů.



Obrázek 19: Strategická mapa  
Zdroj: vlastní zpracování

## Měřítko naplňování strategický cílů

Po stanovení dílčích strategických cílů ve všech čtyřech perspektivách je zapotřebí určit měřítko, pomocí nichž se bude sledovat, zda je strategických cílů dosaženo. Na výběr měřítek je třeba klást velký důraz, protože zvolení nesprávných měřítek, může ovlivnit nejen metodu Balanced Scorecard, ale i celou společnost. Pro každý cíl v rámci navrhované BSC je vždy zvoleno pouze jedno měřítko. Důvodem je lepší přehlednost a následná kontrola. U všech měřítek bude stanovena hodnota v jednotlivých letech sledovaného období a cílová hodnota, které by měla společnost dosáhnout.

### Finanční perspektiva

- Růst tržeb z prodeje vlastních výrobků

Měřítko růstu tržeb je vyjádřeno procentní změnou vůči předcházejícímu roku. Z vývoje procentní změny tržeb je jasné, že pokles společnost zaznamenala pouze v roce 2012. Na tento pokles může mít vliv, mimo jiné, přesunutí pracovní síly do výzkumu a vývoje. Vzhledem k úspěšnosti inovací došlo v roce 2013 k obrovskému nárůstu tržeb z prodeje vlastních výrobků. Společnost by se měla tímto směrem ubírat i nadále, aby docházelo ke každoročnímu nárůstu tržeb, a to alespoň o 20%. Meziroční růst o 20 % je v dnešní době spíš otázka krátkodobá, v dlouhodobém horizontu se dá očekávat meziroční nárůst tržeb do úrovně 3 % p.a.

*Tabulka 31: Procentní vývoj tržeb z prodeje vlastních výrobků*

	2009	2010	2011	2012	2013
Tržby z prodeje vlastních výrobků	5 278 601	6 662 039	6 914 000	5 104 000	17 164 000
Procentuální změna	-	26,21%	3,78%	-26,18%	236,29%

Zdroj: vlastní zpracování

- Udržení likvidity

V rámci analýzy tradičních ukazatelů byla provedena i analýza poměrových ukazatelů, do které spadají i ukazatelé likvidity. Z výsledků je zřejmé, že největší problémy má společnost s okamžitou likviditou, a to konkrétně s nízkou úrovní krátkodobého finančního

majetku. Optimální hodnoty společnost dosáhla pouze v roce 2010, ale v ostatních letech dosahuje velmi nízkých hodnot. Společnost by měla tento ukazatel sledovat a dosáhnout alespoň stejné hodnoty jako v roce 2010.

*Tabulka 32: Vývoj okamžité likvidity*

	2009	2010	2011	2012	2013
Okamžitá likvidita	0,04	0,25	0,01	0,01	-0,12

Zdroj: vlastní zpracování

- Zvýšení ziskovosti

Jako měřítko pro dosažení strategického cíle zvýšení ziskovosti byl vybrán ukazatel ROA, tedy podíl zisku na aktivech společnosti. Společnost by se měla snažit o udržení zisku v kladných hodnotách, a tím tedy i ukazatele ROA. Tento strategický cíl je považován za nejdůležitější a všechny ostatní by měly napomáhat k jeho naplnění. ROA se dostala po snižování až do záporných hodnot. Společnost by se měla vyvarovat tomu, aby tento ukazatel klesal až do záporných hodnot a měla by se snažit o jeho každoroční růst alepoň o 4%, jak tomu bylo mezi roky 2012 a 2013.

*Tabulka 33: Vývoj ukazatele ROA*

	2009	2010	2011	2012	2013
<b>ROA</b>	8,21%	7,89%	4,51%	-2,42%	1,89%

Zdroj: vlastní zpracování

## **Zákaznická perspektiva**

- Zvyšování podílu na trhu

Strategický cíl zvyšování podílu na trhu je sledován měřítkem počtu realizovaných zakázek společnosti HST TechnoLogic s.r.o. Aby docházelo ke zvyšování podílu na trhu, je důležitý každoroční růst počtu zakázek. Z tabulky 34 jasně vyplývá, že tento strategický cíl se společností HST TechnoLogic s.r.o., kromě roku 2010, daří plnit dokonale.

*Tabulka 34: Vývoj počtu realizovaných zakázek*

	2009	2010	2011	2012	2013
Počet realizovaných zakázek	120	118	180	369	810

Procentní změna v počtu zakázek	-	-1,67%	52,54%	105,00%	119,51%
---------------------------------	---	--------	--------	---------	---------

Zdroj: vlastní zpracování

- Zvýšení spokojenosti zákazníků

Vhodný způsob jak zjistit spokojenost zákazníků je prostřednictvím dotazníku. V dotazníku by měly být obsaženy otázky, ze kterých společnost snadno zjistí nejen názory zákazníků na jejich výrobky, ale i přístup zaměstnanců k zákazníkům a názory, které dají významný podnět pro zlepšení. Společnost si zatím spokojenost zákazníků nezjišťovala, dotazník by ale měl dostat každý zákazník. Příklad dotazníku je uveden v příloze C.

#### Vstup na nové zahraniční trhy

Tento strategický cíl, který je obsažen i ve vizi společnosti, je klíčový pro celou činnost společnosti. Cílem je vytvořit evropsky významný podnik v oboru a měřítkem pro zjištění, jak plnění tohoto cíle pokračuje, je absolutní počet zákazníků, který v Evropě získala. Značný nárůst zákazníků v roce 2012 je výsledkem inovací, které firma od roku 2011 provádí. V následujících letech by hodnota tohoto ukazatele měla růst alespoň stejným tempem jako v posledních dvou letech sledovaného období.

*Tabulka 35: Vývoj počtu zákazníků v Evropě*

	2009	2010	2011	2012	2013
Počet zákazníků v Evropě	2	3	3	10	13

Zdroj: vlastní zpracování

#### **Perspektiva interních procesů**

- Vývoj a inovace výrobků

Již od roku 2011 jsou hlavní činnosti společnosti přesunuty do výzkumu a vývoje. A právě tato oblast je tou nejsilnější ve společnosti. Každý rok se snaží přijít s jednou či více inovacemi, což se jí daří. Pokud si bude chtít i nadále udržet takovou sílu, je zapotřebí, aby v inovacích pokračovala i nadále ve stejném intervalu.

- Zvýšení produktivity práce

Pro dosažení strategického cíle zvýšení produktivity práce bylo stanoveno měřítko produktivity práce jednotlivých zaměstnanců. Tento ukazatel byl již vypočtený ve finanční analýze, kde se zkoumaly tržby na jednoho pracovníka. Z tabulky 36 jasně vyplývá, že tento strategický cíl se společnosti daří splňovat dokonale a to od začátku zkoumaného období. Důležité je, aby se společnost takovýto vývoj produktivity práce snažila udržet.

*Tabulka 36: Produktivita práce*

	2009	2010	2011	2012	2013
Počet pracovníků	21	17	16	17	15
Tržby na jednoho pracovníka	1 534 552	1 668 314	1 868 875	1 910 176	2 297 400
Meziroční změna v %		8,72%	12,02%	2,21%	20,27%

Zdroj: vlastní zpracování

- Optimalizace nákladů

Snahou každého podniku je vyrábět s co nejnižšími náklady. Měřítkem pro optimalizaci nákladů ve společnosti je výše nákladů na jednu korunu čistého zisku. Z tabulky 37 je patrné, že společnost má vysokou nákladovost, a proto by měla zavést její optimalizaci. Pro analýzu byly použity náklady vynaložené na prodané zboží a náklady spojené s výkonovou spotřebou. Společnost by měla zavést takové opatření, které by mělo pomoci k tomu, aby v následujících letech výše nákladů na 1 Kč čistého zisku razantně klesala.

*Tabulka 37: Vývoj nákladů*

	2009	2010	2011	2012	2013
Náklady	23 766 139	22 104 161	24 054 000	27 166 000	28 871 000
Čistý zisk	2 262 614	2 548 782	2 531 000	- 1 682 000	464 000
Náklady na jednu Kč zisku	10,50	8,67	9,50	-16,15	62,22

Zdroj: vlastní zpracování

## Perspektiva učení se a růstu

- Zvyšování kvalifikace zaměstnanců

Pro tento strategický cíl v rámci poslední perspektivy bylo vybráno měřítko, podle kterého se bude sledovat počet školení. Zvyšování kvalifikace zaměstnanců je nesmírně důležité pro každou společnost. Vedení společnosti se snaží vychovat si všestranné zaměstnance, které si zvládnou poradit i v kritických situacích, a kteří mají přehled i v jiných oblastech činnosti společnosti i v případě, že bude potřeba z důvodu nepřítomnosti někoho nahradit. Každý rok proběhne ve společnosti zhruba 8-10 školení. Hodnota tohoto ukazatele by se i nadále měla pohybovat alespoň v takovémto počtu.

- Zvýšení spokojenosti a motivace zaměstnanců

Pro tento strategický cíl v rámci poslední perspektivy učení se a růstu bylo vybráno měřítko, kterým se bude společnost snažit získat nejvěrohodnější informace o tom, jak jsou zaměstnanci spokojeni a motivováni. Tímto měřítkem je anonymní dotazník. Aby bylo možné zvýšit spokojenost zaměstnanců, je nezbytné s výslednými informacemi správně naložit, aby došlo k uskutečnění cíle. Návrh dotazníku je v příloze D.

- Investice do výzkumu a vývoje

Pro společnost HST TechnoLogic s.r.o. patří tento strategický cíl mezi nejdůležitější. Největší investici společnost uskutečnila v roce 2011 a od té doby investuje do výzkumu a vývoje značné finanční částky. Z toho důvodu je pro společnost důležité sledovat, jak jsou její inovace úspěšné na trhu a jaký přinášejí zisk. Posledním měřítkem je podíl obrátu z nových a inovovaných výrobků na celkovém obrátu. S výjimkou roku 2011 každoročně přibývají tržby z prodeje inovovaných výrobků. V posledním sledovaném období dokonce o 45%. V následujících letech by se společnost měla snažit alespoň o 5% růst tohoto podílu.

*Tabulka 38: Podíl obrátu z inovovaných výrobků na celkovém obrátu*

	2009	2010	2011	2012	2013
Obrat z inovací	1 549 524	2 763 997	1 763 000	3 349 000	15 675 000
Celkový obrat	32 225 583	28 361 334	29 902 000	32 473 000	34 461 000



%	4,81%	9,75%	5,90%	10,31%	45,49%
---	-------	-------	-------	--------	--------

*Zdroj: vlastní zpracování*

## Stanovení strategických akcí

Pouze samotná měřítka nejsou dostatečným signálem o vývoji všech faktorů, které vedou k dosažení dobré výkonnosti podniku. Proto se po stanovení měřítek používají dále strategické akce, které přesně říkají, na co je nutné se soustředit, aby došlo k dosažení strategických cílů. V tabulce 39 jsou znázorněny strategické akce, které byly již ve společnosti HST TechnoLogic s.r.o. zavedeny pro dosažení stanovených strategických cílů. Všechny strategické akce jsou přiřazeny k jednotlivým strategickým cílům v následující tabulce 39.

*Tabulka 39: Matice strategických akcí*

	Růst tržeb	Udržení likvidity	Zvýšení ziskovosti	Zvyšování podílu na trhu	Zvýšení spokojenosti zákazníků	Vstup na nové trhy	Vývoj a inovace výrobků	Zvýšení produktivity práce	Optimalizace nákladů	Zvyšování kvalifikace zaměstnanců	Zvýšení spokojenosti zaměstnanců	Investice do výzkumu a vývoje
Studie o možnosti financování	x	x	x	x		x			x			x
Školení zaměstnanců			x	x	x	x	x	x		x	x	
Odměny, benefity pro zaměstnance								x			x	
Růst dobrého jména	x	x	x	x		x						x
Databáze konkurence	x		x	x		x						
Outsourcing rutinních věcí	x		x						x			
Kontrola plnění termínů zakázek	x		x	x	x							
Strategie pro každý trh	x		x		x	x	x					
Stanovení minimální výše peněžních prostředků		x										

*Zdroj: vlastní zpracování*

Po následném definování jednotlivých strategických cílů, vytvoření strategické mapy a navrhnutí strategických akcí, následuje detailní rozpracování jednotlivých úkolů a přiřazení těchto úkolů odpovědným zaměstnancům v rámci každého procesu. Tyto

činnosti sahají nad rámec potřeb diplomové práce, proto jejich realizace již zde zahrnuta nebude.

## **Implementace BSC**

Zavádění BSC musí každý podnik provádět na základě svých potřeb a zkušeností. BSC je jedním z účinných nástrojů strategického plánování, který pomáhá určit budoucí směr, kterým se podnik bude ubírat. Z jednotlivých kroků rozvětlování metody BSC, které byly výše aplikovány na společnost HST TechnoLogic s.r.o., vzejdou konkrétní individuální úkoly pro každého zaměstnance. Při správném plnění těchto úkolů se každý zaměstnanec stane nedílnou součástí podniku a velmi pozitivně přispívá k růstu společnosti. Zavádění BSC do konkrétního podniku je velmi zdoluhavý proces, který trvá i několik měsíců než začne plnit svou funkci a stane se moderním nefinančním systémem měření výkonnosti podniku.

## 6. Návrhy a doporučení

V rámci podrobné analýzy tradičních finančních, moderních finančních a netradičních ukazatelů bylo poukázáno na to, co se společnosti daří a kde jsou případná úskalí. Následně byla navržena opatření, pomocí nichž by došlo ke zlepšení výkonnosti společnosti HST TechnoLogic s.r.o.

- Absolutní a poměrové ukazatele

Ukazatele běžné a pohotové likvidity pouze kolísají kolem doporučených hodnot. Oba tyto ukazatele dosáhly doporučené hodnoty pouze v jednom roce z celého sledovaného období. V oblasti hotovostní likvidity jsou hodnoty nízké, ale společnost má možnost, kterou také využívá, provozního financování prostřednictvím kontokorentního úvěru. Je nutné pravidelně sledovat a vyhodnocovat peněžní toky pomocí krátkodobých platebních kalendářů. Dalším doporučením je také lépe řídit a kontrolovat výši zásob a pohledávek vzhledem k dosahovaným tržbám.

Ukazatele rentability jsou s výjimkou roku 2012 ziskové. V celém období, které bylo předmětem hodnocení pomocí nástrojů finanční analýzy, lze konstatovat pozitivní vývoj ve výsledku hospodaření do roku 2011. V následujících letech 2012 a 2013 došlo k výraznému snížení výsledku hospodaření společnosti, jelikož nárůst nákladů spotřeby materiálu a energie značně převýšil tržby z prodeje vlastních výrobků a služeb. Společnost by měla zavést proces, který povede k optimalizaci nákladů. Bude-li usilovat o nízké náklady, nebude docházet k záporným hodnotám výsledku hospodaření.

Jak vertikální analýza pasiv, tak i ukazatelé zadluženosti, poukazují od roku 2011 na převyšující podíl cizího kapitálu na celkových zdrojích společnosti HST TechnoLogic s.r.o. Největší část cizích zdrojů vykázaných v rozvaze zaujímají krátkodobé závazky, krátkodobé bankovní úvěry a finanční výpomoci, což do značné míry ovlivnilo mnoho finančních ukazatelů. Společnost by měla kontrolovat zadluženost z hlediska cash flow, aby byla schopna splácet své dluhy.

Využití majetku měřeno obratem celkových aktiv je výrazně nižší, než je minimální požadovaná hodnota 1, což poukazuje na nízkou schopnost společnosti efektivně využít svůj majetek. Vysoká doba obratu zásob je dána specifickostí výrobního procesu, který vyžaduje, aby zásoby byly drženy po delší dobu. Neefektivní využívání aktiv je jedním ze slabých míst společnosti. Doporučením je tedy provedení podrobné analýzy jednotlivých složek majetku a jejich řízení a přijetí patřičných opatření.

- Ukazatel EVA

Aby v dalších letech docházelo ke zlepšování ekonomické výkonnosti společnosti a hodnoty ukazatele EVA zůstaly příznivé, bylo by vhodné zaměřit se na rentabilitu vlastního kapitálu. Rentabilita vlastního kapitálu vykazala v posledních dvou analyzovaných letech sledovaného období opět příznivější vývoj a vzrostla téměř o 10%, což by znamenalo, že společnost již má nakročeno správným směrem. Pro výraznější vylepšení ukazatele EVA v budoucnu je možné využít více cizích zdrojů. Tento krok je však velmi důležité zvážit, a to z důvodu možného zadlužení, které může působit opačným směrem, než jaký je vyžadován.

- Metoda BSC

Pro správnou aplikaci metody BSC je dále ještě nezbytně nutná komunikace, která musí procházet napříč celou společností, aby všichni zaměstnanci byli seznámeni se strategií a vizí společnosti, aby je pochopili a šli správným směrem.

Vzhledem k tomu, že společnost zatím nemá tuto oblast příliš dobře podchycenou, bylo by velmi přínosné zavést strategický systém řízení výkonnosti, který by vedl k vyjasnění strategie společnosti a usnadnil by její převedení do praxe pomocí stanovení strategických cílů. To by mělo přínos i pro zhodnocení efektivnosti a naplnění strategických cílů. Zavedením BSC ve společnosti HST TechnoLogic s.r.o. by bylo možné daleko efektivněji a kvalitněji řídit celou společnost.

Pouze vytvoření a zavedení metody BSC do firemní strategie nestačí. Důležité je neustále sledovat vývoj společnosti. Po nějaké době se může stát, že z důvodu růstu společnosti

stanovené cíle již nebudou aktuální nebo atraktivní, a proto je nezbytně nutné provést okamžité operativní změny ve stanovených cílech.

## **Závěr**

V dnešní době se již většina podniků snaží nejrůznějšími způsoby měřit a zároveň zvyšovat svou výkonnost. Cestou k úspěchu zvyšování výkonnosti je zvolení správné strategie, vhodné využívání zdrojů, a to jak finančních a informačních, tak lidských a aktivní využívání systému měření a řízení výkonnosti. Jelikož v současnosti téměř vše prochází řadou proměn, tak i proces měření výkonnosti podniku je v neustálém dynamickém vývoji. Kromě klasických finančních ukazatelů se podniky začaly zabývat i hodnocením ukazatelů nefinančních, které jim mohou více pomoci s rozhodováním o dlouhodobějších cílech, a tím i získat určitou strategickou výhodu a být více konkurenceschopní.

Cílem této diplomové práce bylo zhodnocení výkonnosti podniku na základě vybraných tradičních finančních, moderních finančních a komplexních metod ve společnosti HST TechnoLogic s.r.o. a poskytnout tak ucelený pohled na tuto problematiku.

Společnost HST TechnoLogic s.r.o. je technologickou společností, která byla založena pod názvem HST Vrchlabí s.r.o. v roce 1995. Společnost měla v den vzniku dva zaměstnance, o pět let později v ní pracovalo zaměstnanců pět. V roce 2005 bylo ve společnosti zaměstnáno již třináct pracovníků, přičemž dnes se jejich počet pohybuje okolo sedmnácti. Tím by se dalo říct, že se společnost změnila z firmy „garážového typu“ do podoby středně velkého podniku. Stále se zvyšující počet zaměstnanců vyžaduje zavedení interních směrnic a postupů. Ve firmě této velikosti jsou již interní postupy základním předpokladem efektivního fungování. Oblasti, kde jsem v průběhu provádění analýz identifikovala jako důležité pro nastavení procesů, jsou zejména oblast lidských zdrojů (zejména nabírání nových zaměstnanců), oblast interního auditu a obchodu, oblast hodnocení a odměňování zaměstnanců a oblast ochrany informací v rámci společnosti.

Při správném zavedení interních směrnic a jasně definovaných činnostech jednotlivých zaměstnanců dochází k efektivnějšímu řízení společnosti. Např. o strategických cílech a vizích společnosti není účelné informovat všechny zaměstnance, ale pouze ty, které svojí aktivitou mohou dosažení cílů a vizí ovlivnit. Na druhou stranu pomocí standardizovaných pravidel dochází ke snadnějšímu definování strategických cílů a relevantní zaměstnanci tak

mají větší přehled o svém pracovním vymezení a lépe pochopí strategické cíle celé společnosti.

Společnost HST TechnoLogic s.r.o. se neustále vyvíjí a stává se špičkou ve svém oboru, proto je sledování výkonnosti jednou z nejdůležitějších činností, kterou by měla provádět.

V teoretické části byl detailně přiblížen termín výkonnost a všechny pojmy, které jsou s výkonností úzce spjaty. Dále zde byly rozděleny a popsány jednotlivé způsoby měření a postup jejich výpočtu a na závěr každé kapitoly byly identifikovány jejich výhody a nedostatky. Praktická část byla věnovaná konkrétním výpočtům ukazatelů, které byly v poslední kapitole praktické části zhodnoceny, a to včetně navržených doporučení.

Výsledky tradičních finančních ukazatelů značně ovlivnila investice do výzkumného a vývojového centra uskutečněná v roce 2011. Následkem této investice se společnost z velké části zadlužila, což se promítá i do většiny aplikovaných ukazatelů. Zpracovaná analýza naplnila předpoklad, že většina finančních ukazatelů ve sledovaném období dosahovala výrazně odlišných hodnot, než tomu bylo před investicí.

Zhodnocení ekonomické výkonnosti společnosti HST TechnoLogic s.r.o. bylo provedeno pomocí ukazatele Ekonomické přidané hodnoty (EVA). Díky tomu, že zohledňuje náklady na vlastní kapitál, se stal pro vlastníky velkým přínosem. Pro zpracování byla použita metodika Ministerstva průmyslu a obchodu České republiky, která byla aplikována na sledované období 2009 - 2013. Analýza tvorby EVA ukázala, že podnik ani v jednom roce sledovaného období pro své vlastníky hodnotu netvořil, jinak řečeno společnost nedosahovala dostatečného zisku, aby pokryla odměny vlastníkům. Z výsledků provedené analýzy je patrné, že vývoj ukazatele EVA v průběhu sledovaného období zaznamenal velmi kolísavý průběh. Pouze v letech 2010 a 2013 zaznamenal ukazatel EVA nárůst a tedy i zlepšení ekonomické situace společnosti. Tento nárůst však nebyl v tak velké míře, aby ukazatel EVA dosáhl kladných hodnot.

Implementace nové metody hodnocení výkonnosti podniku musí přinést značné výhody pro společnost, které přesvědčí vedení společnosti o schválení projektu BSC. Před samotnou analýzou metody BSC je velmi důležité, aby si vedení společnosti správně

nastavilo strategii a vizi, které jsou pak dále převedeny do dílčích strategických cílů. Společnost HST TechnoLogic s.r.o. přesně ví, co chce a jakým směrem se chce dlouhodobě ubírat a všechny činnosti ve společnosti směřují právě tímto směrem.

Aplikační část této diplomové práce není podrobným návodem jak zachránit nebo zvýšit výkonnost podniku. Poskytuje však dostatečně srozumitelný náhled na hospodaření společnosti a jeho slabá místa. Dává možnost aplikovat vybrané metody hodnocení výkonnosti podniku.

Teď už záleží na firmě, zda a jak naloží se získanými znalostmi ve své následující existenci.



## Seznam příloh

Příloha A: Výkaz zisku a ztráty společnosti HST TechnoLogic s.r.o. ....	128
Příloha B: Rozvaha společnosti HST TechnoLogic s.r.o. ....	130
Příloha C: Dotazník pro zjištění spokojenosti zákazníků .....	133
Příloha D: Dotazník pro zjištění spokojenosti zaměstnanců .....	134

## Seznam použité literatury

ARMSTRONG, M., 2014. *Armstrong's Handbook of Performance Management: An Evidence-Based Guide to Delivering High Performance*. 5<sup>th</sup> ed. London: Kogan Page Publishers, 2014. ISBN 97-807-4947-030-2.

ARYASRI, A. R., 2008. *Managerial Economics and Financial Analysis*. 3<sup>th</sup> ed. New Delhi: Tata McGraw-Hill Publishing, 2008. ISBN 978-0-07-007803-1.

BUSINESSINFO.CZ, 2010. Měřením a řízením výkonnosti ke zvyšování konkurenceschopnosti MSP. *BusinessInfo.cz* [online]. [vid. 2014-10-24]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/mereni-rizeni-vykonnost-konkurence-krize-2823.html>.

BUSINESSINFO.CZ, 2012. Procesní řízení nákladů s využitím metody Activity Based Costing. *BusinessInfo.cz* [online]. [vid. 2014-03-15]. Dostupné z: <http://www.businessinfo.cz/cs/clanky/procesni-rizeni-nakladu-s-vyuzitim-metody-activity-based-costing-19730.html>.

CITELLUS, 2012. Model excelence - EFQM. *Citellus.cz* [online]. [vid. 2014-04-15]. Dostupné z: <http://www.citellus.cz/Akademie/Prednasky/Koncepce-rizeni-kvality-a-cestovni-ruch/7-Model-excelence-EFQM>.

ČERNOHORSKÝ, J. a P. TEPLÝ, 2011. *Základy financí*. 1. vyd. Havlíčkův Brod: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3669-3.

DRUCKER, Peter F., 2011. *Managing the Non-Profit Organization*. 1<sup>st</sup> ed. New York: Routledge, 2011. ISBN 978-0-75062-691-0.

DVOŘÁČEK, J., 2005. *Audit podniku a jeho operací*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2005. ISBN 80-717-9809-6.

EFQM, 2012. FUNDAMENTAL CONCEPTS [online]. [vid. 2014-04-15]. Dostupné z: [www.efqm.org](http://www.efqm.org).

EFQM, 2012. RADAR LOGIC. *efqm.org* [online]. [vid. 2014-04-15]. Dostupné z: <http://www.efqm.org/efqm-model/radar-logic>.

Elektronická databáze článků ProQuest (knihovna.tul.cz).

FIBÍROVÁ, J. a L. ŠOLJAKOVÁ, 2005. *Hodnotové nástroje řízení a měření výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: ASPI, 2005. ISBN 80-7357-084-X.

HINDLS, R., R. HOLMAN a S. HRONOVÁ, 2003. *Ekonomický slovník*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2003. ISBN 80-7179-819-3.

HALACHMI, A., 2005. *International journal of Productivity and Performance Management*. 7<sup>th</sup> ed. Tennessee: Emerald, 2005. ISBN 1-84544-807-3.

KAPLAN, S. R. a D. P. NORTON, 2007. *BALANCED SCORECARD – Strategický systém měření výkonnosti podniku*. 5. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-177-5.

KAPLAN, S. R. a D. P. NORTON, 2007. *The Balanced Scorecard.: Translating Strategy into Action*. 1<sup>st</sup> ed. Cambridge: Harvard Business School Press, 1996. ISBN 978 – 0875-84651-4.

KISLINGEROVÁ, E. aj., 2007. *Manažerské finance*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2007. ISBN 978-80-7400-194-9.

KISLINGEROVÁ, E., 2001. *Oceňování podniku*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2001. ISBN 80-7179-529-1.

KISLINGEROVÁ, E. a J. HNILICA, 2005. *Finanční analýza - krok za krokem*. 2. vyd. Praha: C. H. Beck, 2005. ISBN 80-7179-321-3.

KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ A M. CHODÚR, 2011. *Měření a řízení výkonnosti podniku*. 1. vyd. Praha: Linde, 2011. ISBN 978-80-7201-882-6.

KNÁPKOVÁ, A., D. PAVELKOVÁ A K. ŠTEKER, 2013. *Finanční analýza: komplexní průvodce s příklady*. 2 vyd. Praha: Grada Publishing, 2013. ISBN 978-80-247-4456-8.

KORUPCE.CZ, 2013. Metodika dodržování principů účelnosti, hospodárnosti a efektivnosti při hospodaření s veřejnými prostředky. *Korupce.cz* [online]. [vid. 2014-11-20]. Dostupné z: <http://www.korupce.cz/assets/protikorupcni-strategie-vlady/na-leta-2013-2014/metodika-dodrzovani-principu-3E---navrh.pdf>.

KOVANICOVÁ, D., 2005. *Finanční účetnictví: světový koncept IFRS/IAS*. 5 vyd. Praha: Bova Polygon, 2005. ISBN 80-7273-129-7.

KRÁL, B., 2010. *Manžerské účetnictví*. 3 vyd. Praha: Management Press, 2010. ISBN 80-7261-217-4.

KRÁL, B., J. WÁGNER a J. STRÁNSKÝ, 2006. Vývojové tendence v systémech řízení výkonnosti. *Český finanční a účetní časopis*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2006, roč. 1, č. 3, s. 33-42. ISSN 1802-2200.

LOJDA, J., 2011. *Manažerské dovednosti*. 1. vyd. Havlíčkův Brod: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-147-3902-1.

MÁČE, M., 2005. *Finanční analýza obchodních a státních organizací: praktické příklady a použití*. 1. vyd. Praha Grada Publishing, 2005. ISBN 80-247-6119-X.

MANAGEMENT MANIA, 2013. EFQM Excellence Model. *Managementmania.com* [online]. [vid. 2014-04-15]. Dostupné z: <https://managementmania.com/cs/efqm-excellence-model>.

MARINIČ, P., 2007. *Měření firemní výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola ekonomie a managementu, 2007. ISBN 978-80-86730-11-0.

MARR, B., 2004. Business performance management: Current State of the Art [online]. [vid. 2014-11-14]. Dostupné z: <https://dspace.lib.cranfield.ac.uk/bitstream/1826/1222/1/BPR.pdf>.

MAŘÍK, M. aj., 2011. *Metody oceňování podniku*. 3. vyd. Praha: Ekopress, 2011. ISBN 978-80-86929-67-5.

MAŘÍK, M. a P. MAŘÍKOVÁ, 2005. *Moderní metody hodnocení výkonnosti a oceňování podniku*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 2005. ISBN 80-86119-61-0.

MIKOVCOVÁ, H., 2008. Kalkulace ABC, Activity Based Costing [online]. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2008 [vid. 2014-04-15]. Dostupné z: <https://www.vse.cz/polek/download.php?jnl=aop&pdf=127.pdf>.

NEUMAIER, I., a I. NEUMAIEROVÁ, 2002. *Výkonnost a tržní hodnota firmy*. Praha: Grada Publishing, 2002. ISBN 80-247-0125-1.

PAVELKOVÁ, D. a A. KNÁPKOVÁ, 2012. *Výkonnost podniku z pohledu finančního manažera*. 3. vyd. Praha: Linde, 2012. ISBN 978-8072-01872-7.

PITRA, Z., 2001. *Zvyšování podnikatelské výkonnosti firmy: strategický obrat v podnikatelském chování*. 1. vyd. Praha: Ekopress, 2001. ISBN 80-86119-64-5.

REMEŠ, D. a K. GOSWAMI, 2004. Měření výkonnosti podniku. *E+M Ekonomie a Management*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2004, roč. 7 č. 3, s. 59-64. ISSN 1212-3609.

RŮČKOVÁ, P., 2010. *Finanční analýza – metody, ukazatele, využití v praxi*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2010. ISBN 978-80-247-3308-1.

SAHU, R. K., 2007. *Performance management system*. 1<sup>st</sup> ed. India: Excel Books, 2007. ISBN 81-7446-512-X.

SOUČEK, Z., 2010. *Firma 21. století: Předstihněme nejlepší!!!* 2. vyd. Praha: Professional Publishing, 2010. ISBN 80-7431-007-8.

STAŇKOVÁ, A., 2006. Hodnocení výkonnosti firem v dynamickém prostředí. *Český finanční a účetní časopis*. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2006, roč. 1, č. 4, s. 117-124. ISSN 1802-2200.

SYNEK, M. aj., 2011. *Manažerská ekonomika*. 5. vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 80-2477-528-X.

SYNEK, M., 2008. Nová ekonomika – nové ukazatele. *Ekonomika a management*. [online]. Praha: Vysoká škola ekonomická v Praze, 2008 [vid. 2014-11-20]. Dostupné z: [http://pef.czu.cz/~rimovska/KOMBIN\\_ST\\_RIZENI\\_ZMEN/A\\_STUDIJ\\_TEXTY\\_08/MANAGEMENT\\_ZMEN/PMNG\\_NOVA\\_EKONOMIKA.pdf](http://pef.czu.cz/~rimovska/KOMBIN_ST_RIZENI_ZMEN/A_STUDIJ_TEXTY_08/MANAGEMENT_ZMEN/PMNG_NOVA_EKONOMIKA.pdf).

ŠULÁK, M., a E. VACÍK, 2005. *Měření výkonnosti firem*. 1. vyd. Praha: Vysoká škola finanční a správní, 2005. ISBN 80-86754-33-2.

VACÍK, E., 2004. Současné nástroje pro měření, sledování a řízení výkonnosti společností. *E+M Ekonomie a Management*. Plzeň: Západočeská univerzita v Plzni, 2004, roč. 7, č. 2, s. 61-67. ISSN 1212-3609.

VOCHOZKA, M., 2011. *Metody komplexního hodnocení podniku*. 1 vyd. Havlíčkův Brod: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3647-1.

WAGNER, J., 2009. *Měření výkonnosti: Jak měřit, vyhodnocovat a využívat informace o podnikové výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2009, ISBN 978-80-247-2924-4.

WAGNEROVÁ, I., 2008. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2008. ISBN 978-80-247-2361-7.

WAGNEROVÁ, I. aj., 2011. *Psychologie práce a organizace*. 1 vyd. Praha: Grada Publishing, 2011. ISBN 978-80-247-3701-0.

WEYGANDT, J. J., P. D. KIMMEL and E. D. KIESO, 2009. *Managerial Accounting: Tools for Business Decision Making*. 5<sup>th</sup> ed. John Wiley & Sons. ISBN 978-04-704-714-4.

YOUNG, S. D. and S. F. O'BYRNE, 2001. *Eva and Value-based management*. 2<sup>nd</sup> ed.  
New York: McGraw-Hill, 2001. ISBN 0-07-136539-0.

Příloha A: Výkaz zisku a ztráty společnosti HST TechnoLogic s.r.o.

Výkaz zisku a ztrát	2009	2010	2011	2012	2013
Tržby za prodej zboží	23 873 625	19 295 490	22 907 000	23 603 000	23 868 000
Náklady vynaložené na prodané zboží	15 149 476	13 437 782	15 726 000	15 599 000	16 890 000
Obchodní marže	8 724 149	5 857 708	7 181 000	8 004 000	6 978 000
Výkony	8 351 958	9 065 844	6 995 000	8 870 000	10 593 000
Tržby za prodej vlastních výrobků a služeb	5 278 601	6 662 039	6 914 000	5 104 000	17 164 000
Změna stavu zásob vlastní činnosti	3 073 357	2 402 813	81 000	3 766 000	- 6 571 000
Aktivace	-	992	-	-	-
Výkonová spotřeba	8 616 664	8 666 379	8 328 000	11 567 000	11 981 000
Spotřeba materiálu a energie	3 939 693	6 154 010	5 569 000	9 560 000	7 826 000
Služby	4 676 971	2 512 369	2 759 000	2 007 000	4 155 000
Přidaná hodnota	<b>8 459 444</b>	<b>6 257 173</b>	<b>5 848 000</b>	<b>5 307 000</b>	<b>5 590 000</b>
Osobní náklady	5 806 717	5 685 106	5 553 000	6 018 000	5 073 000
Mzdové náklady	4 299 366	4 213 563	4 124 000	4 430 000	2 742 000
Odměny členům orgánů společnosti a družstva	-	-	-	-	-
Náklady na sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	1 183 639	1 182 267	1 189 000	1 337 000	1 099 000
Sociální náklady	323 712	289 276	240 000	251 000	232 000
Daně a poplatky	37 539	33 562	32 000	36 000	46 000
Odpisy dlouhodobého nehmotného a hmotného majetku	141 545	304 494	88 000	826 000	1 453 000
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku a materiálu	34 585	233 463	79 000	-	124 000
Tržby z prodeje dlouhodobého majetku	34 585	233 463	79 000	-	124 000
Tržby z prodeje materiálu	-	-	-	-	-
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku a materiálu	2 955	-	-	-	-
Zůstatková cena prodaného dlouhodobého majetku	2 955	-	-	-	-
Prodaný materiál	-	-	-	-	-
Změna stavu rezerv a opravných položek v provozní oblasti a komplexních nákladů příštích období	16 042	-	115 000	269 000	- 65 000
Ostatní provozní výnosy	141 758	2 991 690	2 892 000	941 000	2 204 000
Ostatní provozní náklady	71 697	749 660	182 000	92 000	388 000
Převod provozních výnosů	-	-	-	-	-
Převod provozních nákladů	-	-	-	-	-
Provozní výsledek hospodaření	<b>2 559 293</b>	<b>2 709 504</b>	<b>2 849 000</b>	<b>- 993 000</b>	<b>1 023 000</b>
Tržby z prodeje cenných papírů a podílů	-	-	-	-	-
Prodané cenné papíry a podíly	-	-	-	-	-
Výnosy z dlouhodobého finančního majetku	-	-	-	-	-
Výnosy z podílů v ovládaných a řízených osobách a v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	-	-	-	-	-
Výnosy z ostatních dlouhodobých cenných papírů a podílů	-	-	-	-	-
Výnosy z ostatního dlouhodobého finančního majetku	-	-	-	-	-
Výnosy z krátkodobého finančního majetku	-	-	-	-	-
Náklady z finančního majetku	-	-	-	-	-
Výnosy z přecenění cenných papírů a derivátů	-	-	-	-	-



Náklady z přecenění cenných papírů a derivátů	-	-	-	-	-
Změna stavu rezerv a opravných položek ve finanční oblasti	-	-	-	-	-
Výnosové úroky	578	19 982	6 000	-	8 000
Nákladové úroky	46 370	55 839	131 000	463 000	389 000
Ostatní finanční výnosy	190 273	121 917	48 000	48 000	228 000
Ostatní finanční náklady	441 159	246 782	121 000	123 000	722 608
Převod finančních výnosů	-	-	-	-	-
Převod finančních nákladů	-	-	-	-	-
Finanční výsledek hospodaření	- 296 679	- 160 722	- 198 000	- 538 000	- 559 000
Daň z příjmů za běžnou činnost	-	-	118 000	-	-
splatná	-	-	118 000	-	-
odložená	-	-	-	-	-
Výsledek hospodaření za běžnou činnost	2 262 614	2 548 782	2 533 000	- 1 531 000	464 000
Mimořádné výnosy	-	-	-	-	-
Mimořádné náklady	-	-	2 000	151 000	-
Daň z příjmů z mimořádné činnosti	-	-	-	-	-
splatná	-	-	-	-	-
odložená	-	-	-	-	-
Mimořádný výsledek hospodaření	-	-	- 2 000	- 151 000	-
Převod podílu na výsledku hospodaření společníkům (+/-)	-	-	-	-	-
Výsledek hospodaření za účetní období (+/-) čistý zisk	2 262 614	2 548 782	2 531 000	- 1 682 000	464 000
Výsledek hospodaření před zdaněním (+/-) EBT	2 262 614	2 548 782	2 649 000	- 1 682 000	464 000
Výsledek hospodaření před zdaněním a úroky (+/-) EBIT	2 308 984	2 604 622	2 780 000	- 1 219 000	853 000

Příloha B: Rozvaha společnosti HST TechnoLogic s.r.o.

AKTIVA	2009	2010	2011	2012	2013
Aktiva celkem	28 123 782	32 993 862	61 684 000	50 466 000	45 197 000
Pohledávky za upsaný vlastní kapitál	-	-	-	-	-
Dlouhodobý majetek	1 664 440	1 615 481	27 537 000	22 985 000	23 389 000
Dlouhodobý nehmotný majetek	266 623	350 283	632 000	575 000	286 000
Zřizovací výdaje	-	-94 122	-	-	-
Nehmotné výsledky výzkumu a vývoje	-	-	-	-	-
Software	266 623	158 127	-	-256 000	73 000
Ocenitelná práva	-	195 160	487 000	831 000	213 000
Goodwill	-	-	-	-	-
Jiný dlouhodobý nehmotný majetek	-	-	-	-	-
Nedokončený dlouhodobý nehmotný majetek	-	91 118	145 000	-	-
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý nehmotný majetek	-	-	-	-	-
Dlouhodobý hmotný majetek	1 397 817	1 265 198	26 805 000	22 310 000	23 003 000
Pozemky	-	-	800 000	800 000	800 000
Stavby	267 485	-	-	18 029 000	17 846 000
Samostatné movité věci a soubory movitých věcí	105 332	-68 226	144 000	3 398 000	4 357 000
Pěstitelské celky trvalých porostů	-	-	-	-	-
Základní stádo a tažná zvířata	-	-	-	-	-
Jiný dlouhodobý hmotný majetek	-	-	-	-	-
Nedokončený dlouhodobý hmotný majetek	25 000	333 424	25 836 000	58 000	-
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý hmotný majetek	1 000 000	1 000 000	25 000	25 000	-
Oceňovací rozdíl k nabytému majetku	-	-	-	-	-
Dlouhodobý finanční majetek	-	-	100 000	100 000	100 000
Podíly v ovládaných a řízených osobách	-	-	-	-	-
Podíly v účetních jednotkách pod podstatným vlivem	-	-	100 000	100 000	100 000
Ostatní dlouhodobé cenné papíry a podíly	-	-	-	-	-
Půjčky a úvěry - ovládající a řídicí osoba, podstaný vliv	-	-	-	-	-
Jiný dlouhodobý finanční majetek	-	-	-	-	-
Porizovaný dlouhodobý finanční majetek	-	-	-	-	-
Poskytnuté zálohy na dlouhodobý finanční majetek	-	-	-	-	-
Oběžná aktiva	26 403 615	31 316 258	34 104 000	27 392 000	21 717 000
Zásoby	20 213 868	19 412 414	20 138 000	21 137 000	14 971 000
Materiál	4 986 380	4 900 337	3 342 000	2 049 000	2 948 000
Nedokončená výroba a polotovary	3 069 584	4 241 737	6 996 000	7 913 000	247 000
Výrobky	433 349	424 705	73 000	2 671 000	2 477 000
Zvířata	-	-	-	-	-
Zboží	11 724 556	9 845 635	9 727 000	8 504 000	9 199 000
Poskytnuté zálohy na zásoby	-	-	-	-	-
Dlouhodobé pohledávky	163 254	80 242	137 000	35 000	510 000
Pohledávky z obchodních vztahů	-	-	-	-	-
Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	-	-	-	-	-
Pohledávky - podstatný vliv	-	-	-	-	507 000
Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	-	-	-	-	-
Dlouhodobé poskytnuté zálohy	163 254	80 242	137 000	19 000	3 000
Dohadné účty aktivní	-	-	-	16 000	-

Jiné pohledávky	-	-	-	-	-
Odložená daňová pohledávka	-	-	-	-	-
Krátkodobé pohledávky	5 680 553	9 404 376	13 442 000	6 089 000	7 573 000
Pohledávky z obchodních vztahů	4 908 541	3 440 831	4 869 000	5 822 000	6 891 000
Pohledávky - ovládající a řídicí osoba	-	-	-	-	-
Pohledávky - podstatný vliv	-	-	-	-	-
Pohledávky za společníky, členy družstva a za účastníky sdružení	-	-	-	-	-
Sociální zabezpečení a zdravotní pojištění	-	-	-	-	-
Stát - daňové pohledávky	772 012	5 622 661	8 448 000	66 000	380 000
Krátkodobé poskytnuté zálohy	-	340 885	125 000	201 000	269 000
Dohadné účty aktivní	-	-	-	-	33 000
Jiné pohledávky	-	-	-	-	-
Krátkodobý finanční majetek	345 940	2 419 225	387 000	131 000	- 1 237 000
Peníze	310 303	170 386	84 000	42 000	33 000
Účty v bankách	35 636	2 248 839	303 000	89 000	- 1 270 000
Krátkodobé cenné papíry a podíly	-	-	-	-	-
Pořizovaný krátkodobý finanční majetek	-	-	-	-	-
Časové rozlišení	55 727	62 124	43 000	89 000	91 000
Náklady příštích období	55 727	62 124	43 000	89 000	83 000
Komplexní náklady příštích období	-	-	-	-	8 000
Příjmy příštích období	-	-	-	-	-

PASIVA	2009	2010	2011	2012	2013
Pasiva celkem	28 123 782	32 993 862	61 684 000	50 466 000	45 197 000
Vlastní kapitál	15 611 781	18 160 563	20 692 000	19 010 000	19 467 000
Základní kapitál	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000
Základní kapitál	100 000	100 000	100 000	100 000	100 000
Vlastní akcie a vlastní obchodní podíly (-)	-	-	-	-	-
Změny základního kapitálu	-	-	-	-	-
Kapitálové fondy	-	-	-	-	-
Emisní ažio	-	-	-	-	-
Ostatní kapitálové fondy	-	-	-	-	-
Oceňovací rozdíly z přecenění majetku a závazků	-	-	-	-	-
Oceňovací rozdíly z přecenění při přeměnách	-	-	-	-	-
Rezervní fondy, nedělitelný fond a ostatní fondy ze zisku	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
Zákonný rezervní fond / Nedělitelný fond	10 000	10 000	10 000	10 000	10 000
Statutární a ostatní fondy	-	-	-	-	-
Výsledek hospodaření minulých let	13 239 166	15 501 781	18 051 000	20 582 000	18 893 000
Nerozdělený zisk minulých let	13 239 166	15 501 781	18 051 000	20 582 000	20 582 000
Neuhrazená ztráta minulých let	-	-	-	-	-1 689 000
Výsledek hospodaření běžného úč. období (+/-)	2 262 614	2 548 782	2 531 000	-1 682 000	464 000
Cizí zdroje	12 340 748	12 411 692	39 275 000	31 452 000	25 730 000
Rezervy	-	-	-	-	-
Rezervy podle zvláštních právních předpisů	-	-	-	-	-
Rezerva na důchody a podobné závazky	-	-	-	-	-
Rezerva na daň z příjmů	-	-	-	-	-

Ostatní rezervy	-	-	-	-	-
Dlouhodobé závazky	2 660 861	2 915 612	5 734 000	5 790 000	15 367 000
Závazky z obchodních vztahů	789 389	639 528	2 234 000	2 133 000	11 514 000
Závazky - ovládající a řídicí osoba	-	-	-	-	-
Závazky - podstatný vliv	-	-	-	-	-
Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	1 812 099	2 135 863	3 282 000	3 457 000	3 632 000
Dlouhodobé přijaté zálohy	-	-	-	-	-
Vydané dluhopisy	-	-	-	-	-
Dlouhodobé směnky k úhradě	-	-	-	-	-
Dohadné účty pasivní	59 373	140 221	218 000	200 000	-
Jiné závazky	-	-	-	-	221 000
Odložený daňový závazek	-	-	-	-	-
Krátkodobé závazky	7 125 775	7 409 861	17 883 000	13 581 000	7 641 000
Závazky z obchodních vztahů	3 581 633	1 395 229	14 706 000	7 643 000	6 605 000
Závazky - ovládající a řídicí osoba	2 672 332	2 672 332	-	-	-
Závazky - podstatný vliv	-	-	-	-	-
Závazky ke společníkům, členům družstva a k účastníkům sdružení	-	-	-	-	-
Závazky k zaměstnancům	337 689	323 007	411 000	275 000	308 000
Závazky ze sociálního zabezpečení a zdravotního pojištění	115 288	113 566	155 000	109 000	127 000
Stát - daňové závazky a dotace	362 742	322 027	29 000	545 000	447 000
Krátkodobé přijaté zálohy	56 092	2 580 275	2 582 000	5 009 000	-
Vydané dluhopisy	-	-	-	-	-
Dohadné účty pasivní	-	-	-	-	154 000
Jiné závazky	-	3 426	-	-	-
Bankovní úvěry a výpomoci	2 554 112	2 086 219	15 658 000	12 081 000	2 722 000
Bankovní úvěry dlouhodobé	-	-	-	-	-
Krátkodobé bankovní úvěry	467 893	-	13 772 000	9 946 000	-
Krátkodobé finanční výpomoci	2 086 219	2 086 219	1 886 000	2 135 000	2 722 000
Časové rozlišení	171 253	2 421 608	1 717 000	4 000	-
Výdaje příštích období	171 253	1 136	1 717 000	4 000	-
Výnosy příštích období	-	2 420 472	-	-	-

## Příloha C: Dotazník pro zjištění spokojenosti zákazníků

- 1) Z jakého zdroje jste se o naši společnost dozvěděla?
  - a) internet
  - b) obchodní zástupce
  - c) jiný zákazník
  - d) jiný
- 2) Jak jste spokojen/a s cenami nabízených výrobků?
  - a) velmi spokojen/a
  - b) spíše spokojen/a
  - c) spíše nespokojen/a
  - d) velmi nespokojen/a
- 3) Jak jste spokojen/a s plněním termínů realizované zakázky?
  - a) velmi spokojen/a
  - b) spíše spokojen/a
  - c) spíše nespokojen/a
  - d) velmi nespokojen/a
- 4) Jak jste spokojen/a se spoluprací s našimi pracovníky?
  - a) velmi spokojen/a
  - b) spíše spokojen/a
  - c) spíše nespokojen/a
  - d) velmi nespokojen/a
- 5) Jste spokojen/a s poskytnutými informacemi o společnosti?
  - a) velmi spokojen/a
  - b) spíše spokojen/a
  - c) spíše nespokojen/a
  - d) velmi nespokojen/a
- 6) Jak jste spokojen/a s kvalitou dodaného zboží?
  - a) velmi spokojen/a
  - b) spíše spokojen/a
  - c) spíše nespokojen/a
  - d) velmi nespokojen/a
- 7) Jak jste spokojen/a s nabídkou po technické stránce?
  - a) velmi spokojen/a
  - b) spíše spokojen/a
  - c) spíše nespokojen/a
  - d) velmi nespokojen/a
- 8) Máte nějaké připomínky či návrhy?

Příloha D: Dotazník pro zjištění spokojenosti zaměstnanců

1) Jste spokojen/a s kvalitou pracovního prostředí?(Ovzduší, světlo, teplo, hluk, čistota)

- a) velmi spokojen/a
- b) spíše spokojen/a
- c) spíše nespokojen/a
- d) velmi nespokojen/a

2) Jste spokojen/a s odměňováním?

- a) velmi spokojen/a
- b) spíše spokojen/a
- c) spíše nespokojen/a
- d) velmi nespokojen/a

3) Jaké jsou vztahy na pracovišti?

- a) velmi dobré
- b) spíše dobré
- c) spíše špatné
- d) velmi špatné

4) Myslíte si, že jsou ve společnosti rovnocenné podmínky pro muže i ženy?

- a) určitě jsou
- b) spíše jsou
- c) spíše nejsou
- d) určitě nejsou

5) Jste spokojen/a s vybavení a nástroji, které jsou potřebné pro řádný výkon Vaší práce?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne

6) Máte možnost konzultovat všechny problémy, návrhy a připomínky s Vaším nadřízeným?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne

7) Domníváte se, že práce ve firmě přináší rizika pro Vaše zdraví?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne

8) Jste dobře seznámen/a s posláním a strategií společnosti?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne

9) Myslíte si, že pracovní požadavky odpovídají Vašemu dosaženému vzdělání?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne

10) Myslíte si, že na Vašem pracovišti je dostatek pracovníků pro zvládnutí požadované práce?

- a) určitě ano
- b) spíše ano
- c) spíše ne
- d) určitě ne

11) Jste spokojen/a s možnostmi, které společnost nabízí ve Vašem kariérním růstu?

- a) velmi spokojen/a
- b) spíše spokojen/a
- c) spíše nespokojen/a
- d) velmi nespokojen/a

12) Jste spokojen/a s Vaším platovým ohodnocením?

- a) velmi spokojen/a
- b) spíše spokojen/a
- c) spíše nespokojen/a
- d) velmi nespokojen/a

13) Jste spokojen/a se zaměstnaneckými benefity?

- a) velmi spokojen/a
- b) spíše spokojen/a
- c) spíše nespokojen/a
- d) velmi nespokojen/a

15) Doporučil/a byste zaměstnání v naší společnosti Vaším známým a přátelům?

- a) určitě doporučil/a
- b) spíše doporučil/a
- c) spíše nedoporučil/a
- d) určitě nedoporučil/a

16) Co byste doporučil/a vedení společnosti, aby zvýšila Vaší spokojenost?